

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior según  
Acuerdo Secretarial 15018, publicado en el DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

## **DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOPOLÍTICOS Y JURÍDICOS**

**MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**



**LA ESTRATEGIA Y LOS PROGRAMAS PÚBLICOS DE CULTURA, RECREACIÓN Y  
DEPORTE. EL CASO DE TLAJOMULCO DE ZÚÑIGA EN EL PERIODO 2010-2014**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**

Presenta

**ARTURO ELIAS TELLO BARBA**

Asesor: Dr. Alberto Bayardo Pérez Arce

Tlaquepaque, Jal., noviembre de 2017

## **Agradecimientos**

A Mago, Mario, Lolita, Elías, Cristi y Nacho por su esfuerzo y ejemplo.

Al maestro Alberto Bayardo por su paciencia y ayuda para la realización del presente trabajo.

## Resumen

Actualmente las actividades deportivas, culturales y recreativas tienden a ser cada vez más importantes para el sano desarrollo de las comunidades, además son solicitadas día con día por los miembros de la sociedad con una frecuencia cada vez mayor. De igual forma los gobiernos municipales se enfrentan a un medio ambiente cada vez más complejo, cambiante, exigente y a una necesidad creciente de la población por participar en la vida pública de sus comunidades, esto aunado a la necesidad política de buscar satisfacer a los electores hace que los gobiernos municipales busquen ofrecer programas que satisfagan las crecientes demandas de la población.

El Instituto de Cultura Recreación y Deporte de Tlajomulco (ICRD) consciente de esta creciente necesidad ofrece diversos programas para la población de dicho municipio. La presente investigación busca analizar desde la perspectiva de la visión estratégica algunos programas operados por el ICRD (cursos de verano, escuela municipal de ballet, escuela municipal de natación, talleres culturales y vía recreativa), para determinar si dichos programas han sido o no exitosos, si han respondido a las necesidades y expectativas de la población, así como determinar algunos los elementos que contribuyan a explicar dicho éxito o fracaso de los programas.

**Palabras clave:** visión estratégica; gestión pública municipal; cultura; recreación; deporte.

## Tabla de Contenidos

Agradecimientos .....	ii
Resumen .....	iii
Tabla de Contenidos .....	iv
Lista de tablas .....	vi
Lista de figuras .....	vii
Introducción.....	1
Capítulo 1 Antecedentes del problema .....	5
La estrategia en la gestión deportiva .....	8
Estrategia y enfoque estratégico .....	12
Casos de estudio en dependencias Municipales. ....	19
Las 5 Ps de la estrategia.....	27
La estrategia como plan.....	27
La estrategia como pauta de acción. ....	27
La estrategia como patrón .....	28
La estrategia como posición.....	28
La estrategia como perspectiva. ....	29
Interrelación de las Ps .....	30
Hipótesis, objetivos y preguntas de investigación .....	31
Capítulo 2 Metodología .....	32
Matriz de direcciones estratégicas .....	33
Matriz de necesidades y provisión de servicios.....	34
Las 5 Ps de la estrategia.....	35
Capítulo 3 .....	39
Análisis de los casos seleccionados.....	39
Descripción de los casos de estudio .....	43
Cursos de verano .....	45

Escuela de natación.....	48
Escuela Municipal de ballet .....	51
Vía libre.....	54
Red municipal de talleres artísticos y culturales .....	57
Capítulo 4 Resultados y discusión.....	63
Matriz de direcciones estratégicas (véase tabla 1).....	63
Cursos de Verano.....	63
Academia de ballet .....	65
Escuela de natación .....	66
Vía recreativa (vía libre).....	69
Talleres culturales.....	70
Matriz de necesidades y provisión de servicios (véase tabla 2).....	73
Cursos de verano.....	73
Academia de ballet .....	74
Escuela de natación .....	76
Vía recreativa (vía libre).....	78
Talleres culturales.....	79
Análisis de programas de acuerdo a las definiciones de estrategia de Mintzberg .....	83
Conclusiones .....	89
Bibliografía .....	95

**Lista de tablas**

Tabla 1. Matriz de direcciones estratégicas.....	33
Tabla 2. Matriz de necesidades y provisión de servicios .....	35
Tabla 3. 5 Ps de la estrategia. ....	36
Tabla 4. Cursos de verano .....	64
Tabla 5. Academia de ballet .....	66
Tabla 6. Escuela de natación .....	68
Tabla 7. Vía recreativa.....	70
Tabla 8. Talleres culturales.....	72
Tabla 9. Tabla comparativa de resultados y tipologías de posicionamiento .....	81
Tabla 10. Tabla comparativa de resultados y recomendaciones de provisión de servicios.....	82
Tabla 11. Definición de estrategia de Mintzberg. ....	84

## **Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de desarrollo del plan estratégico en materia de actividad física y deporte .....	11
Figura 2. Modelo estratégico de gestión de gobierno local.....	26

## Introducción

Dentro del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte (ICRD) del Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, existen diversos programas públicos que buscan ofrecer opciones culturales y deportivas que beneficien a la integración e interrelación de los miembros de la comunidad, algunos programas han tenido un gran éxito entre la población del municipio, incluso mayor que el esperado, algunos otros han tenido el éxito esperado sin llegar a ser “masivos” y otros programas no han tenido éxito.

La presente investigación busca explicar con base al planteamiento estratégico los resultados obtenidos por los programas del ICRD. Para determinar el éxito o el fracaso de un programa público en el ICRD, la presente investigación considera únicamente los criterios determinados por los agentes gubernamentales que pusieron en marcha el programa, traducidos fundamentalmente en la “demanda” del programa. No es una evaluación de políticas públicas, lo cual podría ser considerado como una limitación ya que no se evalúa la satisfacción de los usuarios de dichos programas.

**Velasco** (2012) habla de la estrategia como las acciones que realiza una persona u organización para aprovechar las oportunidades y lidiar con las adversidades que se le presentan con el fin de colocarse en una situación ventajosa o de liderazgo, que le permita ofrecer un valor único o superior a los actores interesados en su actividad de manera eficiente, eficaz y sustentable. Para Mintzberg (1987), la estrategia es un **plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica**. Para Porter



(2000), la estrategia se entiende como la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto de actividades diferentes.

En la presente investigación se estudiarán los casos de algunos programas del ICRD de Tlajomulco bajo la definición de visión estratégica propuesta tanto por Velasco como por Mintzberg, los programas a analizar serán los siguientes: escuela municipal de ballet, escuela municipal de natación, cursos de verano, talleres culturales y vía recreativa.

La **escuela municipal de ballet y la escuela municipal de natación** son dos programas profundamente exitosos y populares entre la población Tlajomulco de Zúñiga (ya que son muy demandados por parte de la población), tuvieron un éxito sobresaliente, ambos atienden a una gran cantidad de personas al año además de ofrecer buenos resultados en términos culturales (presentaciones) y deportivos (competencias), en ambos casos (de manera informal) se tomaron en cuenta necesidades ciudadanas para poner en marcha los programas, por ser programas grandes se buscó la cooperación entre el gobierno municipal y particulares para ofrecer una mejor servicio a la población.

Los cursos de verano y los talleres culturales son ejemplos de programas públicos que obtuvieron el éxito esperado, ya que se les dio continuidad a programas anteriores bien recibidos por la población del municipio, ambos programas atienden demandas ciudadanas detectadas con anterioridad y **responden a solicitudes concretas de la población del municipio**, en ambos casos la organización depende totalmente del ICRD.

En el caso de la vía recreativa es un programa que no tuvo éxito, por lo cual ya no se lleva a cabo en el municipio, para establecer este programa no se tomaron en cuenta necesidades

de la población, ni se consideraron diversos factores externos que terminaron influyendo en la poca participación dentro del programa.

La presente investigación busca determinar algunas causas del éxito o fracaso (traducido en términos de demanda), así como la disparidad de resultados de los programas públicos anteriormente mencionados, considerando diversas herramientas del planteamiento estratégico propuestas por Ernesto Velasco, así como determinar si dicho éxito o fracaso puede ser explicado con base en la Visión estratégica definida por el mismo Velasco y por Henry Mintzberg.

En el **primer capítulo** (antecedentes del problema) se explica la importancia de las organizaciones deportivas en la vida pública, de igual forma se explican diversos conceptos de estrategia y de enfoque estratégico, poniendo mayor énfasis en los conceptos propuestos por Ernesto Velasco (2012), de igual forma se citan las definiciones de estrategia de Mintzberg quien define a la estrategia de diversas maneras (como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva). Finalmente, en el primer capítulo se explica la importancia de la estrategia en la gestión deportiva y se citan algunos casos de estudio en dependencias municipales.

En el **segundo capítulo** (metodología) se presentan las herramientas que se utilizarán en la presente investigación para analizar los programas públicos propuestos, dichas herramientas son la matriz de direcciones estratégicas y la matriz de necesidades y provisión de servicios, ambas propuestas por Ernesto Velasco (2012).

En el **tercer capítulo** (análisis de los casos seleccionados) se describen las funciones del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco,

así como una descripción detallada de los programas públicos a analizar (cursos de verano, escuela municipal de ballet, escuela municipal de natación, vía libre y red municipal de talleres artísticos y culturales.)

En el **cuarto capítulo** (resultados y discusión) se exponen los resultados obtenidos para los 5 programas públicos evaluados utilizando tanto la matriz de direcciones estratégicas como la matriz de necesidades y provisión de servicios, se complementó la información obtenida en diversos archivos con entrevistas realizadas a ex funcionarios del ICRD de Tlajomulco para de esta manera tener un panorama más amplio de los diversos elementos a evaluar en los programas públicos. Posteriormente se elaboraron tablas comparativas de resultados para las dos matrices utilizadas, lo cual permite analizar de manera integral el desempeño del ICRD, así como la postura estratégica utilizada.

De igual forma se analizaron los cinco programas públicos propuestos de acuerdo a las definiciones de estrategia de Mintzberg para determinar bajo qué forma se utilizó la estrategia en el ICRD de Tlajomulco.

Finalmente, en las **conclusiones** se exponen de manera resumida los resultados obtenidos por la presente investigación y que fueron expuestos a profundidad en el cuarto capítulo, todo ello bajo la tipología propuesta por Velasco y las definiciones de estrategia propuestas por Mintzberg, igualmente se habla de los patrones utilizados por el ICRD en los programas que opera y de las similitudes existentes en los programas exitosos que fueron analizados. De igual forma se explica el uso de algunos elementos del enfoque estratégico en dichos programas del ICRD.

## **Capítulo 1**

### **Antecedentes del problema**

El Instituto de Cultura, Recreación y Deporte (ICRD) de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco tiene como su misión la responsabilidad mejorar la calidad de vida del ciudadano y de fortalecer el tejido social de los habitantes del municipio a través de la implementación de programas y acciones culturales, recreativas y deportivas, así como a través del ejercicio eficiente de los recursos. En los últimos años algunos programas del ICRD han resultado exitosos (entendiendo por exitosos aquellos programas que tienen una gran demanda por parte de la población y que han seguido vigentes por más de tres años) y otros programas que a pesar de la inversión realizada no han resultado atractivos para la población del municipio. Es por ello que resulta importante determinar qué factores son los que han influido para que algunos programas públicos tengan una gran demanda por parte de la población y otros no sean tan solicitados, todo ello con la finalidad de poder realizar algunas sugerencias que contribuyan a que en el futuro los programas públicos de cultura, recreación y deporte municipales sean exitosos en términos de demanda y duración del programa.

El presente trabajo busca identificar elementos del enfoque o de la visión estratégica en diversos programas públicos del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, que permitan identificar el éxito o fracaso de dichos programas, por lo cual es importante reconocer los diversos elementos de enfoque estratégico, ya que ello nos permitirá identificar si los programas pueden ser explicados por este enfoque o no, de igual forma nos permitirá identificar qué tipo de liderazgo y de visión se tuvo en el ICRD. Se utilizarán

principalmente las definiciones de estrategia de Velasco y de Mintzberg como referencia principal para la presente investigación, considerando algunas definiciones de otros autores que permitan comprender mejor los términos de estrategia y de visión estratégica.

En la ejecución de dichos programas se invierte una gran cantidad de recursos públicos, por lo cual es importante entender qué elementos pueden contribuir al éxito o al fracaso de dichos programas, ya que la ciudadanía exige cada vez mejores resultados, esto aunado a la necesidad de los municipios por hacer eficiente el uso de los recursos económicos asignados da sentido a la presente investigación. De igual forma resulta valioso analizar dichos programas públicos bajo el enfoque estratégico ya que dicho análisis podría contribuir a mejorar los procesos de planeación y ejecución de programas públicos futuros.

Los gobiernos municipales buscan atender diversas demandas de la ciudadanía, contribuir a mejorar la calidad de vida y procurar un desarrollo armónico en la comunidad entre otros objetivos. Arriagada (2002, p. 39) define la misión municipal de la siguiente manera: “Ser el motor del desarrollo económico territorial y el agente principal en la satisfacción de necesidades, en el mejoramiento de la calidad de vida y en el aumento de las oportunidades de crecimiento al interior del municipio”.

Como respuesta a la creciente demanda de la población por tener actividades y espacios recreativos públicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida en sus comunidades, en años recientes los gobiernos municipales han encontrado en las actividades deportivas y culturales un medio eficaz para favorecer la integración y desarrollo de las comunidades. Los beneficios obtenidos por programas deportivos pueden ser tangibles en aspectos de seguridad pública,

educación y salud. Zavaleta, Gil y Segura (2014) citan a diversos autores en relación a las funciones que el deporte puede ejercer en los ámbitos educativo, social y el de la salud, tal es el caso de Atalli (2004) para quien el deporte se trata de un canal efectivo que permite transmitir valores a las comunidades y promover el juego limpio, de igual forma Zabaleta, Gil y Segura (2014) citan a otros autores como Hyton y Totten (2008) y el mismo Segura (2013) quienes hablan de la importancia del deporte para promover la inclusión de grupos medios favorecidos. De igual forma el deporte es un elemento que contribuye a mejorar la salud de las personas y por lo tanto a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Estas son algunas de las principales ventajas que pueden obtener los gobiernos municipales con la promoción e implementación de programas deportivos.

El deporte no puede ser visto únicamente bajo la perspectiva competitiva o del alto rendimiento, cada vez son más las personas que practican deporte de manera recreativa, por ello es fundamental considerarlo como un medio de desarrollo social de las comunidades, como medio para prevenir el delito y mejorar la salud de los habitantes.

Mestre (2004) explica que las organizaciones deportivas deberían establecer planes, con tendencia a incidir y mejorar planes como:

Orientación de la organización en la vía del deporte, a la que pertenece, y su situación respecto a sus competidores (otros clubes, otras empresas).

Cooperación, por tanto, en el sistema deportivo local, de las organizaciones públicas con las privadas y viceversa.

Cantidad y calidad de los servicios deportivos a prestar.

Servicios deportivos de carácter social. Fin y objetivo de primera magnitud entre la política municipal.

Innovación de la organización y de sus servicios.

Recursos a disponer.

Rentabilidad económica.

Calidad de los desempeños y actitud del personal (formación y reciclaje del personal).

La formación del personal.

La gestión del cambio. (p. 26 y 27)

### **La estrategia en la gestión deportiva**

La gestión deportiva es un término que resulta cada vez más común en nuestro país, aun cuando no hay muchos estudios al respecto. Molina-García y Castillo (2009, p. 14) citan al Consejo de Europa, el cual conceptualiza la gestión del deporte como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos, personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos determinados” Además, este organismo europeo señala que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

De igual forma Molina-García y Castillo (2009, p. 14) destacan la aportación de Mestre quien considera la gestión deportiva como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos”. Para este autor **la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva**, de ahí que en ocasiones se utilicen indistintamente.

Berengüi et. al. (2008, p. 97), refieren que lo inicial, en cualquier desarrollo empresarial (también en el deportivo), es el diseño de un plan de actuación, que denominan estratégico, para encauzar las diferentes acciones que han de lograr que la organización crezca en excelencia, en calidad y, en consecuencia, en mejora del rendimiento. Debido a los escasos de propuestas para elaborar un plan estratégico de actuación para el deporte, en su propuesta de diseño de un plan estratégico en materia deportiva (p. 97) proponen desarrollar un plan estratégico con base en el siguiente esquema:

Describir los aspectos principales de la toma de decisiones para desarrollar un plan estratégico, así como los elementos a considerar en Dicho plan.

Propuesta y descripción del modelo teórico en el cual encuadrar las fases propias del proceso del desarrollo del plan.

Los mismos Berengüi et. al. (2008, pp. 97-98) citan a Cantón y Sánchez quienes sostienen que el objetivo final de cualquier entidad deportiva (pública o privada) es crear mayor valor para sus clientes y, para lograr dicho objetivo, hay tres factores que resultan esenciales:

a) Adaptación permanente. Las organizaciones deportivas están sometidas a continuos cambios, en ocasiones de manera más constante que otro tipo de organizaciones, principalmente porque las tendencias en materia deportiva cambian constantemente.

b) Diferenciación o ventajas competitivas. Es fundamental para las organizaciones deportivas crear productos o servicios que los diferencien de otras entidades u organizaciones deportivas.



c) Satisfacer al cliente. El factor determinante para una organización deportiva será la satisfacción que el usuario perciba cuando consuma los servicios y productos que la empresa deportiva le ofrece.

Así mismo, Berengüi et. al. (2008, p. 102), realizaron un modelo para desarrollar un plan estratégico de un municipio español de aproximadamente 1500 habitantes. El estudio pretendía conocer necesidades concretas en materia deportiva de los habitantes del municipio; como elementos evaluativos se usaron encuestas a la población, grupos de discusión y paneles de expertos. Por último, se analizaron los distintos resultados (cuantitativos y cualitativos) obtenidos y se elaboró el documento base para el establecimiento de las diferentes actuaciones estratégicas, aquí los puntos principales de dicho modelo de desarrollo:

Detección de necesidades en materia de deporte.

Demandas existentes de los potenciales usuarios o usuarios reales.

Opción prioritaria de la actividad deportiva como estrategia de desarrollo.

Diseño y Desarrollo del plan estratégico. El plan estratégico deberá contemplar como mínimo, aspectos tales como la población a la que se va a dirigir, qué instrumentos de evaluación se aplicarán, qué temporalización se habrá previsto y qué áreas deportivas se estudiarán.

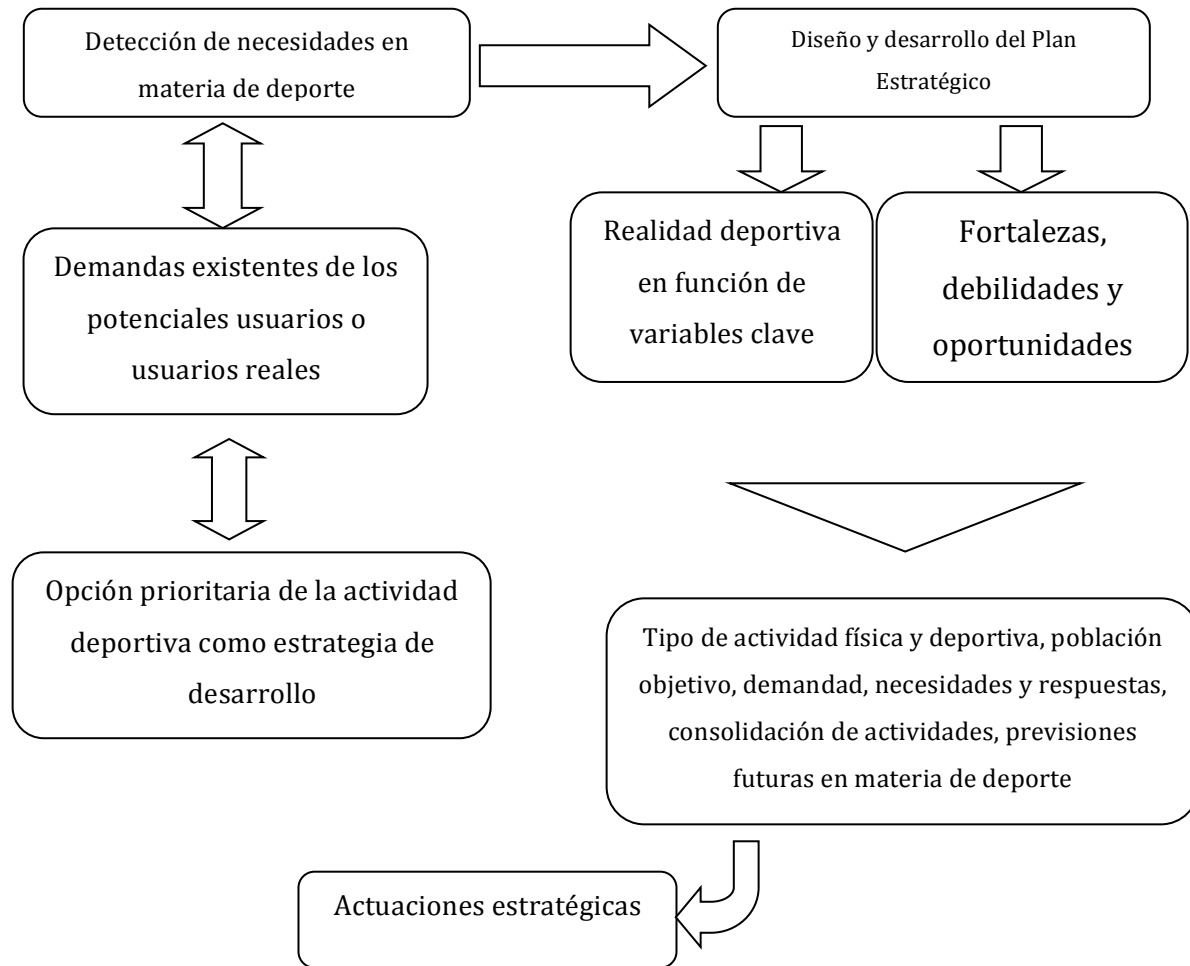
Realidad deportiva en función de variables clave. Es importante obtener datos que permitan clasificar a la población en función de variables que son esenciales en las necesidades y elecciones que posteriormente realizarán.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Resultados

Actuaciones estratégicas. (Berengüi et. al., 2008 p. 97-98)

Figura 1. Modelo de desarrollo del plan estratégico en materia de actividad física y deporte



Tomado de: Berengüi, R., Díaz, A., & Garcés, E. (2008). Diseño del plan estratégico en materia deportiva. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*, 3, p. 103.

### **Estrategia y enfoque estratégico**

El concepto de estrategia surge en el ámbito militar y actualmente se utiliza en diversos campos como el empresarial y el gubernamental, la estrategia tiende a vincular a los diversos agentes de una organización dentro de una cultura de trabajo para el logro de las metas propuestas. Arriagada (2004), explica que en las empresas al igual que en lo militar, la estrategia vincula y articula las políticas (metas de alto nivel) y las tácticas (acciones concretas), por lo tanto, juntas las estrategias y las tácticas comunican y conectan los medios y los fines.

Las organizaciones deben procurar el logro de los objetivos planteados por lo cual resulta primordial definir la estrategia que permita alcanzar dichos objetivos, por tanto, las organizaciones deben analizar con qué medios cuentan para lograr las metas (fines) deseadas. Para Arriagada (2004) tanto la estrategia como las tácticas están relacionadas con la formulación y la ejecución de los cursos de acción deseados para alcanzar objetivos particulares.

Para determinar si un programa se hizo con base al enfoque estratégico es importante determinar cómo y porque se decidió llevar a cabo un programa, cuál era la proyección a futuro del programa, qué elementos del entorno se tomaron en cuenta, las necesidades y expectativas de la población, así como las posibilidades económicas, legales y materiales de la organización.

Cuando se va a desarrollar un plan o programa dentro de cualquier organización es de vital importancia considerar el entorno en el cual se desenvuelve dicha organización, ya que existen una multiplicidad de factores que pueden afectar, beneficiar o condicionar los resultados obtenidos por el plan o programa. Velasco (2012, p. 27) en su libro *Gestión Estratégica*, explica lo distintivo del enfoque estratégico dentro de lo cual se incluye una visión hacia el futuro de la

organización, la comprensión de que el medio ambiente es inestable, cambiante, conflictivo, adverso, etc., por lo cual es vital reconocer las oportunidades y adversidades que plantea el entorno y no pensar únicamente en la operación interna de las organizaciones. De igual forma explica que el enfoque estratégico tiene que considerar la voluntad de la organización de responder de buena manera a las adversidades que se puedan presentar para ofrecerle respuestas adecuadas a los usuarios, beneficiarios, ciudadanos y/o clientes de la organización.

Las organizaciones con visión estratégica deben de entender que el medio ambiente es cambiante y por lo tanto las organizaciones deben adaptarse con rapidez y precisión a dichos cambios para poder responder de buena manera a sus usuarios, el mismo Velasco (2012, p. 27) explica la necesidad de las organizaciones con enfoque estratégico de renovarse continuamente entendiendo que el futuro no siempre será igual que el pasado y que lo que fue útil en un tiempo no necesariamente lo será en otro. Finalmente explica la necesidad de la organización de actuar de manera integral en la cual los departamentos o unidades administrativas no están aislados unos de otros.

La planeación estratégica otorga numerosos beneficios a las organizaciones, entre ellos la definición clara del propósito de la organización, el rumbo a seguir por dicha organización, los objetivos y metas que sean congruentes con dicho propósito, sirve como una guía para la mejora constante del desempeño de la misma y la toma de decisiones que contribuyen al logro de los objetivos. Arraigada (2002) cita a Wells *et al.* (1996, 1994), el cual menciona algunos otros beneficios de la planeación estratégica tales como la estimulación para formar equipos de trabajo, la mejora de la comunicación entre el personal, y la optimización del sistema organizacional.

Es importante determinar la forma en la que los institutos municipales del deporte se relacionan con su entorno, la relación con los ciudadanos, organismos municipales, actores de gobierno, etc., ya que todo esto influirá sobre el desempeño del mismo Instituto. Para Velasco, (2012) esta postura puede ser intencional y decidida a partir de un proceso sistematizado de toma de decisiones, o el resultado de las decisiones desarticuladas de diferentes unidades organizativas según van enfrentando problemas cotidianamente.

El mismo Velasco (2012), propone cuatro tipos de posturas estratégicas, la primera de ellas innovadora y tendiente a aceptar riesgos (prospectiva), la segunda busca repetir modelos exitosos en el pasado y sin asumir grandes riesgos (conservadora), la tercera busca adoptar prácticas exitosas en otras organizaciones aún sin ser una organización pionera en alguna actividad (analítica) y finalmente la postura en la cual la organización no cambia o ajusta frente a las circunstancias del entorno hasta que no le queda otra alternativa que hacerlo (reactiva).

Es fundamental que los proyectos culturales y deportivos de un municipio tengan relación entre sí y busquen una participación activa de la población, ya que de esta forma se podrán satisfacer las demandas de la misma población, de acuerdo al artículo “una propuesta teórica de planificación deportiva municipal” de Martínez (2003), los proyectos deportivos, como cualquier otro proyecto socio-cultural, harán referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Es importante escuchar y atender las demandas de la población para la elaboración de proyectos deportivos ya que citando el mismo artículo de Martínez Aguado, los proyectos

deportivos municipales por su carácter representativo y consustancial a las necesidades de los ciudadanos deben dar cabida a todas las tipologías de prácticas físicas y deportivas que cumplan el efecto dirigido de satisfacer la demanda; pudiendo todas ellas asumir en mayor o menor medida los planteamientos restringidos de la animación sociocultural con determinadas prácticas.

De igual forma resulta importante realizar una evaluación del entorno dentro del cual se pretende ejecutar los programas deportivos, ya que las organizaciones deportivas interactúan constantemente con otras organizaciones sociales. Mestre (2004, pp. 22 y 23), sugiere realizar una investigación, un estudio sobre el medio ambiente externo lejano al propio servicio deportivo municipal, constituido por los sistemas, tanto sociales como de otra naturaleza, que tienen incidencia en la organización deportiva, aunque de una forma indirecta o general. Algunos de esos sistemas son: legislación nacional, situación política nacional, tecnología, medios de comunicación nacionales, etc. De igual forma resulta de vital importancia evaluar el entorno externo cercano (local) para elaborar programas deportivos públicos, Mestre (2004, p. 23) considera que algunos de los elementos del ambiente externo cercano a considerar son: política del equipo de gobierno municipal, entorno geográfico del municipio, deportistas, clientes, usuarios, socios, oferta deportiva local a través de otras vías (competencia), proveedores y medios de comunicación locales. Finalmente es importante abordar la situación propia de la Institución local encargada de proveer los servicios deportivos locales, el mismo Mestre (2004, p. 23) considera importante estudiar lo siguiente: Historia como organismo deportivo, estatutos, estructura y organigrama, presupuesto para deporte, instalaciones, política deportiva propia, normativas, socios, clientes y usuarios, contratos, convenios y subvenciones. Este tipo de análisis

planteado por Mestre nos permitirá determinar la situación actual de los programas deportivos locales, sus necesidades de cambio o de adaptación al medio.

Las estrategias tomadas por los organismos del deporte y cultura deben ser programas facilitadores de los planes deportivos inherentes de la organización deportiva y cultural, deben de estar apegadas a los objetivos y planes municipales de desarrollo, no son los objetivos finales de las instituciones deportivas, sino medios que ayudan a llegar a esos objetivos.

Necesariamente las actividades de planificación serán diferentes entre organizaciones públicas y organizaciones privadas. Ricardo Arriagada (2002, p. 43) explica que las organizaciones sin fines de lucro tienden a enfocarse más sobre materias de políticas de desarrollo, financiamiento de programas y administración de servicios. Las que tienen fines de lucro tienden a enfocarse sobre actividades para maximizar las utilidades.

Juan Mestre (2004, p. 29), considera que las necesidades deportivas ciudadanas, tomadas como punto de partida, se estima que serán las mismas, con independencia del equipo que gobierne en el municipio. La forma de atender estas necesidades, esta demanda, real o latente, será diferente en función, precisamente, del signo político de este equipo de gobierno. Las estrategias a emplear, por lo tanto, podrán ser diferentes puesto que los fines (visión) y sobre todo los objetivos a lograr (misión) no serán los mismos para cada caso.

Resulta relevante que el gobierno municipal después de detectar las necesidades de la población establezca vínculos de cooperación con organizaciones privadas y personas ajenas al ayuntamiento, expertas en el área deportiva para mejorar los programas ofrecidos. Martínez Aguado (2004, p. 243) afirma que la planificación en el área deportiva municipal es un proceso

deductivo progresivo por el que se prevé la forma de satisfacer necesidades ciudadanas, mediante actividad física organizada o inducida. Uno de los momentos de dicho proceso es la interpretación de las estrategias, a partir de las cuales dirigir lo previsto al destinatario final de la Planificación. Estas estrategias implican la formalización de un convenio de colaboración, entre la Administración Local y otras entidades públicas o privadas locales o con influencia en la localidad.

Alemañ y Rodríguez (2003, p. 1) en su documento “enfoque, dirección y planificación estratégicos”, explican que el enfoque estratégico no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. Se caracteriza por los elementos siguientes:

- Planificación partiendo de las condiciones turbulentas.

- Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.

- Centrar el modelo institucional en el mercado y en las demandas de los clientes.

- Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.

- Intención de explorar la complejidad de la realidad.

- Priorización de los factores del entorno en relación con los internos.

- Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional.

- Deseabilidad del cambio para ajustar el rumbo de la organización.

- Prioridad a las inversiones inteligentes como factores transformadores.

- Propicia la descentralización y crea autonomía.

- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración.



Planificación, seguimiento y evaluación son considerados en forma integrada, como partes de un mismo proceso.

Compromisos con los plazos largos, mediano y corto, en este orden de jerarquía. (p. 1)

Los gobiernos municipales tienen que establecer una estrategia que contribuya a darles una buena imagen ante los habitantes del municipio, En su libro “gestión estratégica”, Ernesto Velasco (2012, p. 45) cita a Porter, según el cual la estrategia se entiende como: la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto de actividades diferentes. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades distintas de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para producir todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y acceder a todos los consumidores, las firmas serían intercambiables y la efectividad operativa determinaría el desempeño. Es importante que dichos gobiernos municipales tengan en cuenta las necesidades de la población, que tengan una visión amplia de ellas. El mismo Ernesto Velasco (2012) cita lo siguiente: “la capacidad de análisis estratégico requiere, en primer lugar, el desarrollar una sensibilidad frente a la lógica, con frecuencia paradójica, de la dinámica entre organización y entorno.” (p.18).

De igual forma Arriagada (2002, p. 39) explica que una acertada gestión municipal requiere un profundo conocimiento de la realidad del municipio, que pueda actualizarse en tiempo real y por intermedio de sus propios actores, y un estilo de planificación estratégica que integre la naturaleza de la organización y su cultura, y los elementos estructurales compartidos.

Los organismos de gobierno deben tener una estrategia clara de qué línea de trabajo llevar, de qué tipo de programas pretenden poner en marcha, qué hacer si dicho programa no funciona, perspectivas de crecimiento de los programas, etc. En el libro “el proceso estratégico:

conceptos, contextos y casos” James Quinn (1993, pp. 5-7), establece que las estrategias pueden considerarse primero como guías para la acción o después como los resultados de un comportamiento decisorio real. En organizaciones más complejas es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman decisiones importantes. Quinn (1997, p. 8) cita a Mintzberg quien en 1972 explicó que es indispensable referirse y tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia, Este patrón tanto si se elabora a propósito, y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas representa la auténtica estrategia de la empresa. Y son los cambios en esta planeación, digan lo que digan los escritos formales sobre estrategia los que deberán tener a la mano los analistas y responsables de la toma de decisiones estratégicas, si desean integrar o modificar los objetivos que dan lugar a una estrategia. Es por ello que es importante analizar la evolución de un programa y la manera en que la organización respondió ante los cambios del entorno y ante el éxito o fracaso de dicho programa.

### **Casos de estudio en dependencias Municipales.**

Un ejemplo de la toma de decisiones y participación colaborativa en programas de gobierno locales es el plan de desarrollo estratégico campana en Argentina, el cual según Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 53-70) se constituye tanto en un instrumento como en un

proceso de gestión concertada. Su particularidad se debe a que no ha sido impulsado por el gobierno municipal sino por una alianza conformada por un conjunto de actores políticos, administrativos, sociales, territoriales y económico-productivos locales.

El proceso de formulación del plan comenzó en el mes de octubre de 1998, impulsado por el Centro de Estudios “Proyecto Campana” (actualmente denominado Organización para el Desarrollo Sostenible, en adelante ODS), FUNDES Argentina, la empresa Siderca SAIC y el Departamento Ejecutivo municipal. La trayectoria recorrida sugiere la importancia de integrar el compromiso explícito de los actores locales relevantes, el consenso organizativo de la comunidad y el conocimiento como fundamento de la acción, trípode fundamental sobre el que se asientan los procesos de desarrollo territorial.

Los actores que originaron la experiencia se sumaron al proceso a través de aportes de diverso tipo, desde aquellos relativos a recursos humanos hasta económico-financieros, algo poco usual en los procesos de planificación estratégica de las ciudades argentinas, generalmente financiados casi exclusivamente con recursos gubernamentales. En cuanto al grado de consenso organizativo alcanzado, se destaca el hecho de que el Plan Estratégico de Campana no constituya un plan gestionado por el gobierno local sino por un órgano formado por distintas organizaciones de la ciudad. Se trata de la Junta Promotora, integrada por un conjunto amplio y representativo de organizaciones del Partido, con un Comité Ejecutivo y un Equipo Técnico, encargado de la coordinación general del plan. El plan intenta promover una estructura decisoria de carácter horizontal, en cuyo marco las decisiones deben ser acordadas por consenso y acuerdo de la totalidad de sus miembros.

Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 54) explican que en lo relativo a la construcción de conocimiento pertinente, los esfuerzos encaminados a relevar y sistematizar información y la importancia que se le atribuyó desde el inicio a las actividades de capacitación muestran un esfuerzo sistemático y decidido en dicha dirección. En 1999 esta experiencia obtuvo el Primer Premio en el Concurso “Experiencias Innovativas en Gestión Local” del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) dependiente de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires, fue declarada de interés legislativo provincial por la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires y fue seleccionada como una experiencia exitosa de gobernabilidad local por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2002.

De igual forma Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 57) explican que en el marco de la crítica realidad descrita, en 1997 se concretó en Campana una alianza público-privada conformada por el Departamento Ejecutivo municipal, FUNDES Argentina, la empresa Siderca SAIC y la Organización para el Desarrollo Sostenible, con el propósito de emprender acciones capaces de mejorar las condiciones y la calidad de vida de una sociedad local inmersa en un proceso de transformación. Si bien estas organizaciones tenían trayectoria de trabajo conjunto, lo hacían de manera poco articulada y en función de la gestión de proyectos puntuales. La totalidad de los actores impulsores, a quienes se sumaron las dos universidades nacionales que tienen sede en la ciudad, pasaron a formar parte del Comité Ejecutivo del Plan Estratégico.

Un factor importante en el impulso del plan estratégico de desarrollo fue la voluntad de las partes de trabajar articuladamente y en forma concertada para pensar a futuro la realidad local, aprovechando las potencialidades y recursos endógenos de la ciudad, con el propósito de impulsar un proceso de desarrollo local. La alianza inicial se fortaleció con la puesta en marcha de plan, dado que el mismo constituyó un marco estable para emprender acciones conjuntas de manera más sistemática e integral. La generación de

ese espacio y su institucionalización implicó un proceso de aprendizaje, reconocimiento mutuo y generación de compromisos por parte de los actores involucrados.

El lanzamiento del Plan tuvo lugar durante el proceso preelectoral de 1999, en el que se elegirían autoridades nacionales, provinciales y locales. Esto fue percibido como una situación problemática, dado que por entonces el Concejo Deliberante estaba controlado por la Alianza UCRF, mientras el Departamento Ejecutivo municipal estaba a cargo de un intendente perteneciente al Partido Justicialista. Ante esto, el Intendente municipal decidió convocar a la oposición a formar parte de la Junta Promotora lo que facilitó el proceso de negociación política.

El apoyo del Intendente se materializó en el compromiso de participación de personal municipal en los Equipos Técnicos, en la cesión de infraestructura para la realización de las tareas, en la convocatoria conjunta a las instituciones de la ciudad y en la participación personal en las reuniones del Comité Ejecutivo. Esto demuestra el alto nivel de apoyo del Departamento Ejecutivo local, que incluso aportó recursos financieros, bajo la modalidad de subsidios aprobados por el Concejo Deliberante.

La Junta Promotora definió que los recursos serían administrados por Fundes Argentina, en tanto se trata de una organización no gubernamental que dispone de un sistema de auditoría externa e interna, y que la sede del Plan sería la oficina del Centro de Estudios Proyecto Campana (hoy ODS) puesto que no era visto de modo positivo que se instalara físicamente en el municipio. Respecto del Equipo Técnico, se acordó que debían participar tanto profesionales del gobierno local, como profesionales seleccionados por la oposición política e independiente, con el propósito de garantizar el pluralismo y la diversidad de orientaciones.

De igual forma desde mediados de los '90 la metodología de planificación estratégica participativa comenzó ser utilizada a nivel municipal en Argentina, encontrándose Bahía Blanca entre los primeros municipios bonaerenses que abordaron el desafío de generar su propio plan. Los mismos Cravacuore, et. al. (pp. 53-70), explican que la continuidad política del equipo

gobernante se constituyó en una de las particularidades de este caso, ya que hicieron posible que quienes lo concibieron pudieran gestionarlo desde su inicio en 1997 hasta mediados del 2003.

Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 70) explican que en el Plan Estratégico Bahía Blanca el gobierno local asumió un rol protagónico en todas las etapas. En su fase de diseño fue gestionado desde una unidad diseñada para ello, el equipo Técnico, integrado por un asesor externo y un equipo multidisciplinario de distintas áreas del municipio; dependía directamente del Intendente local y tenía las funciones de investigar, coordinar y procesar datos, servir de nexo y articulación entre los actores sociales del sector público y privado, dirigir y coordinar metodológicamente las distintas fases del plan, y procesar y comunicar los avances y resultados generados por el trabajo concertado.

Los mismos Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 70) explican que, para promover el plan, el municipio:

propició la formación de un amplio Consejo Promotor integrado con las autoridades de las instituciones y sectores de la ciudad más representativos y con mayor capacidad para desencadenar un proceso de cambio. El proceso de elaboración del Plan abarcó dos años, período en el que se realizó el diagnóstico de situación, se establecieron los ejes estratégicos y se acordaron 9 programas de acción, que incluyeron 2 subprogramas y 67 proyectos. En 1999, al finalizar la etapa de diseño, el Equipo Técnico pasó a constituirse en el principal organismo de seguimiento y promoción del plan y participó activamente en la gestión de algunos proyectos, lo que se constituye en otra de las características distintivas de este Plan.

Cravacuore, Ilari y Vilar (2004, p. 70) destacan que la experiencia fue seleccionada como una experiencia exitosa de gobernabilidad local por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 2002.

En Zulia, Venezuela se realizó un estudio para determinar la relación existente entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública, los autores (Faria, Piñeiro y Quintero, 2007, pp. 133-156) fueron los encargados de elaborar dicho estudio bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo. Dichos autores piensan que “para elaborar y poder lograr cimentar el carácter estratégico de un objetivo, existen factores explícitos como necesidades insatisfechas, percepción del futuro y planes de acciones para alcanzar dicho objetivo, los cuales demarcan su vínculo con la estrategia, utilizando recursos tangibles para alcanzarlo exitosamente.” Tomar una postura desde el punto de vista estratégico implica estar abiertos al cambio y utilizar la experiencia para tomar decisiones futuras.

El estudio de los anteriormente mencionados Faria et al. (2007) cita a Morrissey que considera que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias los cuales tienen a ser intuitivos más que analíticos. De igual forma en dicho estudio se cita a Ohmae quien refiere que “el pensador estratégico, reduce el todo en sus partes componentes, y una vez analizadas y descubiertas cada una de ellas pasa reinstalarlas nuevamente en un todo ajustado a sus condiciones favorables, al modelo deseado”. Para dicho autor la flexibilidad intelectual, es una característica de la mente del estratega que le permitirá abordar situaciones cambiantes, dándole el pensar estratégico la oportunidad de tener claro el “carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después, hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa”. En el mismo estudio se cita a Francés quien afirma que lo importante es que los escenarios nos ayuden a

identificar oportunidades y amenazas para la organización, los cuales permitan analizar la viabilidad de las propuestas estratégicas desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno”.

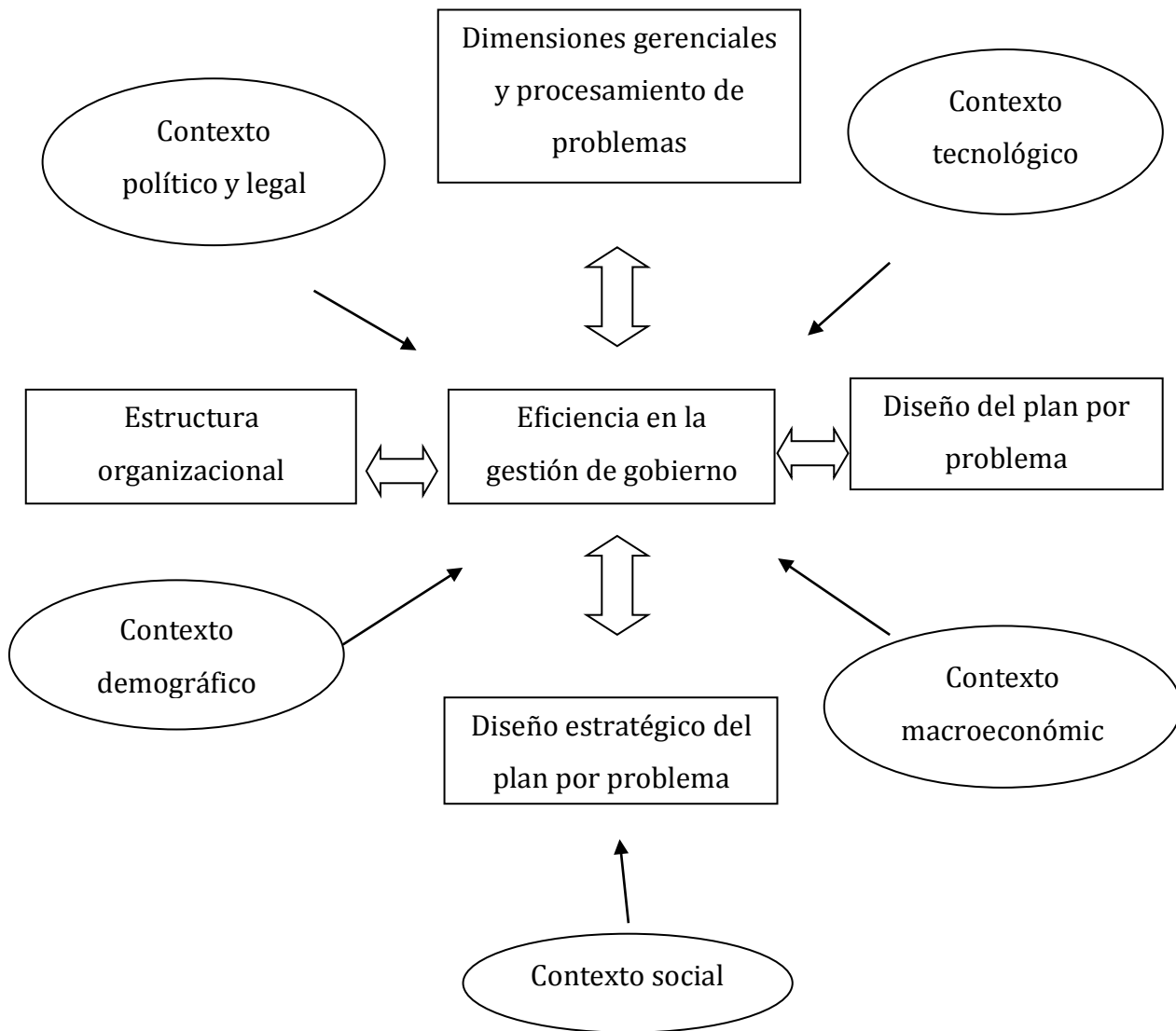
En el estudio de Faria *et al.* (2007) los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a directivos de las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago, dichos instrumentos estaban constituidos por 38 ítems que pretendían evaluar la percepción sobre la actitud, cultura y herramientas de la administración pública, con una escala de varias alternativas, 1 muy poco (MO), 2 poco (PG), 3 en cierto grado (ECG), 4 bastante (BG), 5 en alto grado (EAG).

Finalmente Faria *et al.* (2007, p. 148) proponen un modelo estratégico de gestión de gobierno local basado en el desarrollo del pensamiento estratégico de su personal gerencial, el modelo se encuentra estructurado en cinco momentos: análisis de la situación del gobierno local y de su contexto; diseño de las dimensiones gerenciales y el procesamiento de los problemas sociales; diseño del plan de acción por problema; diseño estratégico del plan por problema; y, la estructura organizacional para gestionar el plan.

En la Figura 2 se muestra el modelo propuesto por Faria *et al.* (2007).



Figura 2. Modelo estratégico de gestión de gobierno local



Tomado de: Faria, E., Piñeiro, A., & Quintero, N. (2007, p. 148).

### **Las 5 Ps de la estrategia**

Resulta complejo definir a la estrategia de una sola manera o con una definición de aceptación generalizada, es por ello que Velasco (2012, pp. 65-77) en su libro *Gestión Estratégica* recupera las definiciones de estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva propuestas por Henry Mintzberg, las cuales fueron originalmente publicadas en 1987 en la *California Management Review*, he aquí dichas definiciones conocidas como las Ps de la estrategia: la estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

#### *La estrategia como plan.*

La estrategia es un plan, es una serie de pasos a seguir, una guía para resolver alguna necesidad detectada, para Mintzberg (2012, p. 65), las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de una manera consciente y con un propósito determinado.

#### *La estrategia como pauta de acción.*

Cuando se habla de planes las estrategias pueden ser generales o específicas, las estrategias también pueden ser una pauta de acción, es decir una acción que pretende situar a la organización por encima de algún competidor, en el caso de las organizaciones públicas, la pauta de acción es un plan específico para fortalecer a una dependencia pública de cara a los ciudadanos, lo cual contribuirá a ganar elecciones futuras. En este sentido Mintzberg (2012, p.

66) cita a Michael Porter quien en 1980 generó algunas discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios y otras estrategias agresivas denominadas como “movimientos competitivos” los cuales pretenden apropiarse de antemano de la respuesta competitiva.

#### *La estrategia como patrón.*

Mintzberg (2012, pp. 66-67) explica que las estrategias no necesariamente tienen que ser intencionales, es decir no es suficiente definir la estrategia como un plan, ya que es necesario tener un patrón en un flujo de acciones que ayude a que dichas estrategias generen el comportamiento que se desea producir. Es decir, la estrategia también se refiere a la consistencia y continuidad en las acciones llevadas a cabo por una organización, independientemente si dicha continuidad es intencional o no.

Una estrategia deliberada es aquella que sigue un patrón constante de manera consciente y que proviene de los altos mandos de la organización, dichas directrices son comunicadas a los miembros de la organización los cuales tienen que aceptarlas y ponerlas en práctica sin ningún tipo de interferencia que pudiera alejar la estrategia del objetivo planteado.

#### *La estrategia como posición.*

El término de estrategia como posición, se refiere a que dicha estrategia es una postura que busca una intermediación o adaptación entre la organización y el medio ambiente en el que se desenvuelve. Bajo esta definición la estrategia busca que la organización se adapte al mercado explotando sus propias fortalezas, Mintzberg (2012) lo explica de la siguiente manera: “esta

definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores. Se puede aspirar incluso a una posición mediante un plan o una pauta de acción, también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o quizá descubierta a través de un patrón de comportamiento.” (p. 72)

La estrategia como posición implica la forma en la que una organización se impondrá a su competidor, ya sea por medio de estrategias formales o informales dichas estrategias pretenden sacar una ventaja sobre un contrincante.

#### *La estrategia como perspectiva.*

Bajo esta visión la organización mira más hacia el interior que hacia el exterior, potencializando sus fortalezas y estableciendo su propia manera de hacer las cosas, es lo que define a la organización como tal. La estrategia como perspectiva se refiere a la cultura organizacional y valores propios de la organización.

En este tipo de visión todos los miembros de la organización comparten la visión, valores e ideas lo cual se ve reflejado en las acciones emprendidas por todos ellos. Si todos los miembros de la organización están comprometidos con las mismas ideas y son consistentes es muy probable que se llegue a los objetivos deseados.

Mintzberg (2012, p. 73) cita como ejemplos de este tipo de organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella a McDonald's que se ha hecho famosa con base en su énfasis en la "calidad, el servicio y la limpieza".

### **Interrelación de las Ps**

Como se sugiere antes, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Empero, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho, pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan, Mintzberg (2012, p. 74) cita a Lapierre, quien, en 1980, describió a las estrategias como sueños en busca de la realidad), otros las describen como las que dan origen los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

En realidad, no importa tanto cómo surgen, lo importante es saber que, si bien los planes y las posiciones pueden modificarse, las perspectivas por su parte son inmutables. En otras palabras, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiar las perspectivas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones. (Mintzberg, 2012, pp. 74-75)

Mintzberg (2012, p. 76) opina que finalmente podría decirse que todo depende de cómo se defina la estrategia, la posición puede modificarse fácilmente porque era compatible con la perspectiva existente.

### **Hipótesis, objetivos y preguntas de investigación**

**Pregunta inicial:** ¿Qué elementos determinaron el éxito o el fracaso de los programas públicos de cultura, recreación y deporte en Tlajomulco?

**Hipótesis:** La diferencia en los resultados obtenidos por los programas implementados por el Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, pueden explicarse a partir de un análisis estratégico.

**Pregunta de investigación 1:** ¿Cuáles son los factores que fueron considerados como indicadores del éxito de un programa, por parte de los funcionarios del ICRD?

**Pregunta de investigación 2:** ¿Cuáles fueron las diferencias estratégicas en la forma de plantear los programas exitosos con respecto a los no exitosos, que se implementaron por parte del ICRD?

**Objetivo general:** Con base en el concepto de estrategia analizar cuáles fueron los factores principales para el éxito o fracaso de diversos programas públicos del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

**Objetivos particulares:**

Determinar si los programas públicos exitosos en temas de cultura, recreación y deporte en el municipio de Tlajomulco se elaboraron con una racionalidad estratégica.

Proponer recomendaciones de planeación y evaluación para programas públicos futuros del ICRD de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

Para analizar los elementos que determinaron el éxito (aceptación popular, continuidad del programa) o el fracaso (poca demanda, programa que duró menos de 3 años) de los programas públicos del ICRD en Tlajomulco se analizarán dichos programas desde el planteamiento estratégico definida principalmente por Velasco y Mintzberg. Se utilizarán herramientas diversas como la matriz de direcciones estratégicas y la matriz de necesidades y provisión de servicios propuestas por Velasco, así como la definición de las 5 Ps, de la estrategia propuesta por Mintzberg.

Cabe mencionar que, para la presente investigación, los elementos que determinan el éxito o fracaso del programa (demanda del programa y duración del mismo) son criterios definidos por los funcionarios encargados de poner en marcha los programas. Dichos funcionarios respondieron a las “demandas” de la población de manera informal, sin llevar un registro preciso de las necesidades de la población, ni un análisis profundo de dichas necesidades.

Los programas públicos a analizar son los siguientes:

- Cursos de verano
- Academia municipal de Ballet
- Escuela de natación
- Vía libre (vía recreativa)
- Red municipal de talleres artísticos y culturales

### Matriz de direcciones estratégicas

Las organizaciones públicas no pueden atender todas las demandas de la población ni a todos los usuarios que se quisiera, es por ello que tienen que tomar una postura ante la cual actuarán, la matriz de direcciones estratégicas nos permitirá conocer qué tipo de postura ha adoptado el ICRD ante las necesidades de los usuarios del municipio.

En el libro *Gestión Estratégica* de Ernesto Velasco (2012) se presenta la propuesta de McGregor (2000), bajo la cual se distinguen cuatro tipos de posicionamiento posibles:

Las organizaciones “guerreras”: atienden necesidades articuladas de la ciudadanía, es decir, sentidas y de las que se conoce solución, de poblaciones que ya están siendo atendidas.

Las organizaciones “misioneros”: se concentran en satisfacer demandas articuladas, pero de grupos no atendidos en la actualidad (ampliar la cobertura de servicios que ya están disponibles para otras regiones o sectores sociales).

La postura “visionaria”: se refiere a atender necesidades desarticuladas, es decir que no son sentidas o que no se consideraban atendibles, de los usuarios actuales de los servicios.

La postura de los “inventores”: organizaciones que atienden demandas desarticuladas de poblaciones desatendidas, por medio de la concepción de nuevos bienes o servicios públicos. (Velasco, 2012, p. 53)

*Tabla 1. Matriz de direcciones estratégicas*

		Usuarios/Beneficiarios/Clientes		Fuera del entendimiento / tolerancia del público
		Cubiertos	No Cubiertos	
Necesidad Ciudadana	No articulada	Visionarios	Inventores	-----
	Articulada	Guerreros	Misioneros	

Tomada de: Velasco, E. (2012, p. 54).



**Matriz de necesidades y provisión de servicios**

Al igual que las organizaciones privadas, las organizaciones públicas trabajan (en la gran mayoría de los casos), con recursos limitados, es por ello que es necesario definir hasta qué punto se tienen que involucrar en la prestación de un servicio para los habitantes, la matriz de necesidades y provisión de servicios servirá para definir el grado en el que el ICRD se ha involucrado en la prestación de servicios en los 5 programas públicos a analizar.

De igual forma Velasco (2012) expone una herramienta propuesta por Puffit (1993) la cual es pensada para apoyar a los gobiernos locales en decidir el grado en que deben involucrarse en la prestación directa de un servicio o considerar la alternativa de asociarse con otros actores para ello. Esta matriz presenta cuatro alternativas:

Cuando la necesidad es alta o urgente y no existen proveedores alternativos suficientes se recomienda la provisión extensiva del bien o servicio requerido.

En el caso de que la necesidad sea alta, pero existan proveedores alternativos se recomienda una estrategia de provisión focalizada o compensatoria hacia la población desatendida.

Cuando la necesidad es baja y no existen suficientes proveedores alternativos se recomienda la búsqueda de alianzas con otras organizaciones públicas, privadas y sociales para incrementar la oferta.

Cuando la necesidad es baja y existen proveedores alternativos se considera mejor no proveer los bienes y servicios relacionados. (Velasco, 2012, p. 54)

*Tabla 2. Matriz de necesidades y provisión de servicios*

		Necesidad	
		Alta	Baja
<b>Provisión por parte de otras organizaciones</b>	<b>Alta</b>	Provisión focalizada	No proveer
	<b>Baja</b>	Provisión extensiva	Promover provisión por parte de otras organizaciones

Tomada de: Velasco, E. (2012, p. 55).

Tanto la matriz de direcciones estratégicas como la matriz de necesidades y provisión de servicios serán de gran utilidad para determinar el tipo de postura que conviene adoptar por parte del gobierno municipal en lo referente a la prestación de servicios públicos.

### **Las 5 Ps de la estrategia**

En su libro *Gestión Estratégica*, Velasco (2012, pp. 65-77) recupera las definiciones de estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva propuestas por Henry Mintzberg, a continuación, se muestra una tabla de elaboración propia que muestra una forma de categorizar dichas definiciones.

Dentro de su definición de estrategia como patrón Mintzberg señala la existencia de 8 tipos de estrategia, los cuales son citados por Velasco (2012, pp. 69 y 70): estrategia planeada,

empresarial, ideológica, sombrilla, el proceso de la estrategia, desarticulada, de consejo e impuesta.

*Tabla 3. 5 Ps de la estrategia.*

<b>Estrategia</b>	<b>Características</b>
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaboran con anticipación a las acciones.</li> <li>- Se elaboran de manera consciente con un propósito determinado.</li> </ul>
Pauta de acción	- La pauta de acción es un plan específico para fortalecer a una dependencia pública de cara a los ciudadanos, lo cual contribuirá a ganar elecciones futuras.
Patrón	- La consistencia y continuidad en las acciones llevadas a cabo por una organización, independientemente si dicha continuidad es intencional o no.
Posición	- Busca una intermediación o adaptación entre la organización y el medio ambiente en el que se desenvuelve.
Perspectiva	- La organización mira más hacia el interior que hacia el exterior, potencializando sus fortalezas y estableciendo su propia manera de hacer las cosas

Fuente: Elaboración propia, con base en Velasco, 2012, pp. 65-77.

De igual forma Mintzberg expresa que “una verdadera estrategia emergente implica un orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La

ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente.” (Velasco, 2012, pp. 69-70):

La Estrategia Planeada: Aquellas estrategias determinadas por los altos mandos de una organización que buscan llegar a un objetivo por medio de dichas estrategias, las cuales son constantemente evaluadas para evitar que haya interpretaciones distintas a las planeadas.

La Estrategia Empresarial: Son aquellas planteadas por un mando o líder único, pero son adaptables a nuevas circunstancias del entorno, son relativamente deliberadas, aunque con cierto margen de flexibilidad.

La Estrategia Ideológica: Son estrategias deliberadas formadas entre todos los miembros de la organización, siguen controles precisos.

La Estrategia Sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El proceso de la estrategia: Dentro del proceso estratégico el jefe da ciertas pautas o lineamientos generales a seguir, por ejemplo, quién es o será controlado, sin embargo, las estrategias son establecidas por otros miembros de la organización, aquí las estrategias son parcialmente deliberadas (proceso) y en parte emergentes (contenido).

La estrategia Desarticulada: En este tipo de estrategia cada unidad o departamento de una unidad elige su estrategia y patrones a seguir con independencia de los liderazgos centrales o políticas formuladas por los mandos directivos de la organización. Se podría decir que las estrategias son deliberadas para aquellos que las realizan.

La estrategia de consejo: Cuando no existe un liderazgo central o una estrategia deliberada en una organización y surgen estrategias emergentes determinadas por varios miembros de un departamento de la organización.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada. (Mintzberg, 2012, pp. 69-70)

En el capítulo 4 se utilizarán las herramientas propuestas en el presente capítulo para analizar los programas públicos del ICRD de Tlajomulco de Zúñiga desde una visión estratégica.

### **Capítulo 3**

#### **Análisis de los casos seleccionados**

El Instituto de Cultura, Recreación y Deporte (ICRD) de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco es el encargado de planear, organizar y ejecutar programas culturales y deportivos para beneficio de la población del Municipio. Según la presentación de del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte de Tlajomulco del año 2011, la razón de ser del instituto es la de coordinar e integrar las actividades de: cultura, deporte y recreación, organizar un sistema que propicie la interrelación de las partes para formar un todo, al servicio de toda la comunidad de Tlajomulco de Zúñiga, así como la creación de un sistema abierto, es decir un conjunto de actividades en la que la sociedad interactúe dinámicamente con el ambiente que la rodea, esto con la finalidad de integrar a la sociedad.

De acuerdo al artículo 3 del reglamento del ICRD, el Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, hará las veces del Consejo Municipal del Deporte para los efectos de la ley Estatal en la materia, y le corresponde realizar diversas funciones, entre las que se encuentran las siguientes funciones:

- a) Formular estrategias para garantizar la conservación y enriquecimiento de las expresiones culturales propias del municipio, diversa en su conformación étnica, socio cultural e histórica.
- b) Proteger, estimular, promover y coordinar las actividades físicas, deportivas y de recreación de la población del municipio, así como planificar, fomentar y desarrollar el deporte, la educación física y la recreación.
- c) Proveer los recursos económicos e infraestructura que permitan masificar estas actividades.

d) Formular mecanismos para lograr la participación de los ciudadanos en programas recreativos y deportivos en desarrollo del derecho constitucional que le asiste a todas las personas para la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.

j) Promocionar actividades recreativas e impulsar masivamente la práctica deportiva no competitiva, prioritariamente para los niños, jóvenes y adultos mayores.

k) Priorizar la inversión en la construcción de parques con escenarios deportivos y recreativos.

l) Promover e impulsar estrategias que garanticen el desarrollo del arte y estímulos para los artistas.

o) Prestar los servicios públicos de Centros Culturales, Centros Deportivos y Centros Recreativos.

De acuerdo al artículo 5 del reglamento del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte de Tlajomulco, vigente al momento de realizar la presente investigación (mismo que ya fue abrogado) “La junta de Gobierno será el máximo órgano de Gobierno del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco; estará integrado por un máximo de 16 integrantes, los cuales tendrán el carácter de honoríficos, por lo que no recibirán sueldo o prestación económica por las funciones que desempeñen en el Instituto, siendo inherentes a su cargo, excepto el Director el cual percibirá un sueldo de acuerdo a lo que establezca la Junta de Gobierno”. Y de acuerdo al artículo 6 de dicho reglamento la junta de gobierno está integrada por las siguientes personas:

Un Presidente que recaerá en el Presidente Municipal del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, o en la persona que este designe;

Un Director, quien fungirá como Secretario Técnico, mismo que será nombrado por La Junta de Gobierno a propuesta del Presidente Municipal del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco;

Los siguientes vocales:

El Síndico del Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, o la persona que este designe en su representación;

El Regidor presidente de la Comisión Edilicia de Centros Deportivos Municipales, o el regidor que designe la comisión para suplirlo;

El Regidor presidente de la Comisión Cultura, o el regidor que designe la comisión para suplirlo;

El Regidor presidente de la Comisión Edilicia de Celebraciones Tradicionales, o el regidor que designe la Comisión para suplirlo;

El Regidor presidente de la Comisión Edilicia de Educación, o el regidor que designe la comisión para suplirlo;

Un representante del Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y el Apoyo a la Juventud del Estado de Jalisco;

Un Representante de la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco;

Un Representante vecinal de arraigo en el Municipio que tenga experiencia en el área deportiva;

Un representante vecinal de arraigo en el Municipio que tenga experiencia en el área de Cultura;

Un representante del DIF Tlajomulco;

Por cada vocal propietario se podrá nombrar un suplente”.

De acuerdo a los artículos 32 y 33 del Reglamento del ICRD los jefes de Cultura y Deporte del Ayuntamiento son los encargados de Realizar los proyectos, programas y mecanismos, que impulsen y fomenten el desarrollo de las actividades culturales y deportivas que se desarrollen en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, así como la supervisión de dichas actividades.

En el punto 4.2.3 del Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Tlajomulco se habla del objetivo en materia de infraestructura para la cultura, recreación y deporte en el ayuntamiento, el cual consiste en generar espacios dignos para el esparcimiento y la sana convivencia y mejorar así la calidad de vida de los habitantes de Tlajomulco.



En el punto 4.3 del PMD referente a cultura, recreación y deporte se menciona lo siguiente:

A raíz de la creación del *Instituto de Cultura, Recreación y Deporte* como Organismo Público descentralizado, en Tlajomulco se han podido fomentar de manera equitativa estas actividades, poniendo especial atención en las localidades y sectores de mayor rezago en este tema. Nuestro objetivo en materia de cultura, recreación y deporte será seguir promoviendo y difundiendo distintas actividades y eventos en diferentes disciplinas a lo largo y ancho de todo el municipio, y para consolidarlo, se realizarán las actividades siguientes [...].

De igual forma en el PMD en el punto 4.4.1 se habla de la importancia de la cooperación entre gobierno y población civil para la recuperación de los espacios públicos, para lograr una prevención del delito exitosa.

Por su parte la ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez (comunicación personal 8 de diciembre, 2015) explicó que “en ambas administraciones (2009-20012 y 2012-2015), la idea es poner al ciudadano al centro, responder a sus necesidades.”

De acuerdo con V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) para poner en marcha un programa, primero se discute entre los miembros del ICRD, posteriormente la propuesta de cuánto va a costar se le lleva a la junta de gobierno y ya ellos tienen que autorizar, ya que ellos autorizan el presupuesto de egresos. “A la junta de gobierno se les muestra cómo va a operar, a cuanta gente va a llegar, cuánto va a costar. Ellos pueden decidir si se hace o no, algunos cambios, etc.”

El ex director del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte del Ayuntamiento de Tlajomulco Juan Carlos Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explica que

para poner en marcha un programa la decisión es “del director general que tiene la representación de la junta de gobierno del ICRD, el Instituto es un organismo público descentralizado del gobierno municipal, tiene una junta de gobierno y la junta de gobierno nombra al director, el director pone a consideración de la junta de gobierno el presupuesto anual cada año con base a programas, tiene la facultad misma de ajustar las cosas con la aprobación de la junta de gobierno, en última instancia quien toma la decisión de los programas es la junta de gobierno a propuesta del director del ICRD. “

De igual forma Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explica que él como director recibió muchas iniciativas de la gente desde trabajadores del instituto y gente de la ciudadanía en general, aunque la gran mayoría no tenían mucho futuro, porque respondían a intereses o gustos particulares, entonces si no resulta estratégico o importante para el instituto o si no hay recursos no se podían hacer, “A partir de ahí, digamos, donde había más discusión, tiene que ver con las jefaturas de recreación, cultura y deportes quienes son los que una vez que consideraban el marco, el techo presupuestal elaboran los proyectos operativos anuales y ahí se pueden, hay cierta libertad a la hora de proponer aunque la responsabilidad última es del director. “

### **Descripción de los casos de estudio**

A continuación, se presentan brevemente los programas públicos implementados por el ICRD que se van a analizar:

Curso de verano (programa que funcionó mucho y estaba previsto que así fuera). Se analizará este programa debido a que los cursos de verano son sumamente esperados y

demandados durante el periodo vacacional de verano en Tlajomulco, al ser un programa gratuito y masivo se esperaba el éxito obtenido. El programa ha estado en operación por más de 5 años.

Clases de Ballet (programa que funcionó mucho y no estaba previsto tanto éxito). Se analizará este programa debido a que desde hace 4 años ha tenido una gran aceptación entre la población de Tlajomulco, existe lista de espera para poder participar en él, además de que ha sido un programa que ha atraído la atención de la opinión pública y de los medios de comunicación.

Escuela de natación (programa que funcionó mucho y no estaba previsto tanto éxito). De igual forma se tomará en cuenta este trabajo para la presente investigación debido a que el programa ha resultado profundamente exitoso y que dada la gran demanda se tiene lista de espera para poder participar en él. El programa ha estado funcionando exitosamente desde hace 5 años.

Vía recreativa (programa que pensaron que sería exitoso y no lo fue). Se analizará este programa debido a que no tuvo el éxito esperado (ya que en otros municipios resultó exitoso), como resultado de su poco éxito y de la complejidad en la operación dicho programa duró poco tiempo en funcionamiento en el Ayuntamiento de Tlajomulco. A pesar de los esfuerzos por mantenerlo, el programa estuvo operando únicamente 2 años.

Talleres culturales (programa que se pensó que sería poco exitoso y así fue). Se analizará este programa ya que es uno de los que tienen más tiempo funcionando en el Ayuntamiento de Tlajomulco (más de 10 años) y su “éxito” o crecimiento ha sido constante sin llegar a un nivel de sobre demanda, es un programa que ha mantenido cierta estabilidad y las expectativas creadas sobre el mismo han sido acertadas.

A fin de determinar la estrategia que se encuentra detrás de cada uno de dichos programas fue necesario entrevistar a quienes fueron responsables de los mismos. Los resultados de dichas entrevistas se exponen a continuación.

### *Cursos de verano*

De acuerdo a la charla tenida con la Coordinadora Administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), los cursos de verano ya existían desde que el Consejo Municipal del Deporte (COMUDE) se hacía cargo del deporte en el municipio, pero se han ido ampliando y ya están en más de veinte sedes, crecimiento importante considerando que empezaron en la pura cabecera municipal.

De igual forma la ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), explicó que este programa ya tiene muchos años de implementarse, lo que ha crecido es en la cantidad de actividades, se les oferta mayor número de actividades a los niños, en algún momento se combinaron culturales y deportivas, pero eso no funcionó mucho y por ello se separaron en cursos de verano culturales y deportivos en distintas sedes, entonces se abarcan más actividades, más sedes y distintos niños.

Por su parte el ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explica que “es responsabilidad del gobierno ofrecer alternativas, en este caso de recreación a través de la cultura y deporte en todo el municipio.” De igual forma explicó que a partir de la administración de Enrique Alfaro (2009-2012) los cursos de verano han crecido aproximadamente de 7 a 45 sedes gratuitas dentro del Municipio. Al igual que en otros

programas públicos ha habido algunas quejas de porque se establecen los cursos en un lugar y no en otro, es decir el programa aún no es suficiente para satisfacer la demanda de la población, ya que no se cuenta con recursos económicos para atender todas las demandas por parte de la población. Al respecto J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que hay fraccionamientos que han solicitado que se lleven cursos de verano a sus colonias, en el caso de fraccionamientos de mediano nivel económico se buscó una cooperación entre el Instituto y la comunidad, por ejemplo poner dos maestros por parte del instituto y dos por parte del fraccionamiento, lamentablemente en algunos casos faltó organización por parte de los fraccionamientos y en algunos casos ciertos maestros contratados por ellos dejaron de asistir.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), explicó que también se ha tenido el problema de encontrar los espacios adecuados para realizar las actividades propias del programa.

La ficha informativa del programa “Haciendo malabares, talleres deportivos y culturales de verano” del año 2012 explica que este proyecto se planteó con el objetivo de contribuir a la formación integral de los habitantes del municipio, mediante la enseñanza de diferentes disciplinas artísticas, culturales, ambientales e intelectuales que proporcionen experiencias significativas, las cuales contribuyan a mejorar el aprendizaje y la integración de los miembros a la sociedad.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), explica que algunas de las metas de este programa son alejar a la gente de las drogas, esparcimiento, que los

niños en su etapa de descanso de la escuela tengan actividades para realizar tanto deportivas como culturales.

De igual forma en la ficha informativa se explica que estas actividades se llevaron a cabo en el período vacacional de verano, eliminando así el ocio y sus efectos negativos en los niños y niñas ayudándoles a forjar cualidades de bienestar, incrementando la autonomía y la autoestima de los participantes al sentirse aceptados e integrados en un grupo, mejorando su calidad de vida y por lo tanto beneficiando hogares y a la misma comunidad en general.

De acuerdo a la ficha informativa del programa en el año 2013 el objetivo del programa fue el siguiente: Contribuir a la formación integral de los habitantes del municipio, mediante la enseñanza de diferentes disciplinas deportivas, artísticas, culturales y ambientales que proporcionen experiencias significativas, las cuales contribuyan a mejorar el aprendizaje y la integración de los miembros a la sociedad.

De acuerdo a la evaluación de programas municipales 2012 del ICRD, los objetivos específicos del programa de cursos de verano son los siguientes:

- Dar a los niños la oportunidad de continuar aprendiendo y de realizar actividades físicas durante su periodo vacacional, sin ningún costo.
- Llevar a comunidades que no tienen talleres deportivos o artísticos, un espacio en donde los niños pueden seguir conviviendo.
- Impulsar una red que permita que nuestro instituto tenga un mayor rango de acción.
- Incentivar a los niños a hacer deporte.
- Permitir el desarrollo y la integración de las ligas del mismo instituto.
- Promover la recreación y la activación física en vacaciones.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) considera que el programa ha sido exitoso porque sigue teniendo demanda y podría seguir creciendo, teniendo más sedes. Explicó que casi la mayoría de las sedes tienen de 100 alumnos en adelante, y que los cursos de verano deportivos tienen más demanda que los culturales.

### *Escuela de natación*

La Coordinadora Administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), platicó que en concordancia con el plan municipal de desarrollo se buscó recuperar espacios públicos, es por ello que los programas sociales son prioridad de la administración, por lo que se han construido instalaciones deportivas, particularmente en la zona de Chulavista y Santa Fe hay canchas y una alberca, dicha alberca se construyó hace tres años (es propiedad del Ayuntamiento) y se le dio la concesión para administrarla a un particular, de igual forma la coordinadora administrativa explicó que anteriormente se cobraban 200 pesos mensuales por el uso de la alberca, costo que mucha población del ayuntamiento no podía pagar, al terminar la concesión no se renovó y la alberca pasó a ser administrada de nueva cuenta por el ICRD. A partir del 2013 el Instituto de Cultura, Recreación y Deporte le paga a un particular por coordinar la alberca y sus actividades, la misma coordinadora administrativa explicó que todos los cargos de operación, mantenimiento y sueldos corren por cuenta del ICRD, que de igual forma monitorea las actividades del particular encargado de la alberca.

La coordinadora administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), explicó que una de las cosas que se tomó en cuenta para desarrollar el programa de la

alberca fue el hecho de que hay un programa en semana santa y pascua denominado albercas itinerantes el cual ha tenido gran éxito y de ahí se tomó como base para pensar que la alberca funcionaría.

Cuando cobraban no había llenos, hoy en día está lleno porque influye mucho el hecho de que las clases de natación sean gratuitas.

Así mismo la coordinadora administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), explicó que hoy en día hay alrededor de 800 personas inscritas en el programa y se acaba de lograr un convenio con el club San Diego en San Miguel Cuyutlán para dar clases de natación gratuitas durante dos horas al día ahí también.

El ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal 12 de diciembre, 2015), explicó que en el Centro Cultural Chivabarrio, el cual es una unidad, deportiva existe una alberca que había sido concesionada a un particular, pero que al llegar él a la administración notó que la alberca estaba en malas condiciones y no renovaron la concesión, se pensó que el ICRD asumiera el programa, pero notaron que había mucho interés de particulares por buscar la concesión de la alberca, finalmente se llegó a un acuerdo con un grupo para que ofrecieran clases de natación gratuitas para la población, todo ello bajo la supervisión del ICRD.

El mismo ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal 12 de diciembre, 2015), explicó que a partir de ahí se empezó a trabajar y se hizo un horario de 10 a 6 con dos horas de descanso a medio día y que el instituto les pagaba a los maestros como empleados del ICRD el proyecto. En algún momento tuvo 600 alumnos permanentes y una lista de espera de hasta 5 mil personas, por lo que se buscó aprovechar la alberca lo más posible, tanto por



presupuesto como por las condiciones de la alberca. Posteriormente le ofrecieron al gobierno municipal otra alberca y se abrió otra sede en la cual también se ofrecen clases de natación de manera gratuita.

Por su parte la ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre 2015), explicó que a partir de que en el Chivabarrio quedó el espacio libre el gobierno municipal decide hacer la alberca ahí, porque el Instituto como tal no está facultado a realizar obra pública, lo hace el gobierno a través de obras públicas, ellos hicieron la alberca y fue como se constituyó la escuela municipal de natación. De igual forma explicó que se buscó llevar el programa a una zona muy poblada ya que hay pocas albercas en la zona y la mayoría de ellas son privadas, actualmente el programa es gratuito y administrado por un particular que es monitoreado por el ICRD en sus resultados y bitácoras de trabajo.

El programa ha encontrado algunas limitantes como falta de recursos para calentar el agua y mejorar las instalaciones (techo y gradas), de igual forma hay una lista de espera de 600 niños que no se han podido atender. Otro problema encontrado ha sido que hay personas que al recibir las clases de manera gratuita no las valoran y faltan seguido a las clases. Al respecto V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre de 2015), comentó que algunos de los problemas encontrados son “como que se descomponen las bombas y el agua queda un fin de semana muy sucia, son caros los productos de limpieza de la alberca, problemas de dinero”.

Por su parte el ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explicó que sí había problemas presupuestales e incluso en ocasiones retrasos de pagos, pero que un problema fuerte al que se enfrentó fue a la renuncia del grupo de trabajo 15

días antes de empezar el ciclo del programa, por lo cual se tuvo el reto de integrar un nuevo equipo de trabajo en muy poco tiempo, lo cual fue realizado con éxito. Finalmente consideró que el programa ha sido muy exitoso, principalmente en la zona de Chulavista.

### *Escuela Municipal de ballet*

Dentro de la charla con la Coordinadora Administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), se platicó sobre el caso de la academia de ballet: había un taller de ballet en la casa de cultura del ayuntamiento, existía mucha demanda por participar en el programa; se acondicionó en 2010 un salón con duela y solo había una maestra, después se aumentó el presupuesto para una maestra nueva en San Sebastián, se abrieron más grupos (mañana y tarde) y aun así seguía existiendo lista de espera, se presentan en el municipio por lo cual se decidió abrir la academia de ballet de San Sebastián, para lo cual se adaptaron salones, se contrató personal especializado, material, etc.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), comentó que en la administración 2007- 2009 ya había clases de ballet principalmente en San Sebastián y en la cabecera, en las cuales había un aproximado de 100 niños en cada sede, pero ya cuando entró la administración de Enrique Alfaro se empezó a ver la posibilidad de profesionalizar, para atender a más alumnas, darles mejores condiciones de instalaciones porque eran muy pobres los salones, no tenían las condiciones y fue como contactaron al maestro Héctor Hernández para que les brindara el apoyo y la guía en la escuela municipal de ballet.

El ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), comentó que existían clases de ballet en la casa de la cultura desde el año 2000 hasta el año 2012 en el cual el jefe de cultura del municipio contactó con el maestro Héctor Hernández el cual tenía la idea de hacer una escuela de ballet de tiempo completo pensando en personas de bajos recursos, se le platicó la idea al director del Instituto, el cual vio la viabilidad de costos y se decidió que era viable empezar con la escuela, que originalmente se complementaría con clases de teatro y de idiomas.

De igual forma J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que por parte del ICRD se realizan evaluaciones semestrales de los resultados de la escuela municipal de ballet y constantemente se están revisando las metas, ponerse de acuerdo en los resultados como son las galas y revisando el avance de los niños de la escuela de ballet.

Dentro del programa operativo anual (POA) 2015 del ICRD, se habla de que la academia es un proyecto que busca formar bailarines profesionales mediante la escuela iniciada en el 2012.

Este programa fue pensado para funcionar a largo plazo ya que la demanda era y sigue siendo muy grande, actualmente la academia es manejada por un particular (algo similar a la alberca), el coordinador hace un programa en forma, realiza audiciones, contrata maestros, etc. Se adaptó otro salón más grande en casa de cultura, para dicha academia. Al ser una academia hay requisitos más estrictos de admisión y permanencia en el programa. Personal del instituto se encarga de supervisar el funcionamiento de la academia.

El ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explicó que se ha aumentado el presupuesto, pasando de 200 mil pesos el primer año, 800 mil el

segundo año y un millón 200 el tercer año, el aumento presupuestal, ha ayudado a consolidar la planta docente. Se tiene otra sede y eso implicó incorporar más maestros, por esto ha sido esta evolución en presupuesto. La nueva sede se ubicó en 2014 en Chulavista.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) comentó que el programa se creó principalmente para atender a más niñas y niños y darles una secuencia, un estudio que finalmente les dé un grado. De igual forma considera que la razón de ser del programa es la de acercar este tipo de actividades a cualquier niño o niña del municipio, inclusive vienen de fuera del municipio, pero principalmente a gente del municipio que no pueden pagar una academia, que no pueden trasladarse a Guadalajara.

Algunos problemas encontrados ha sido que hay gente inconforme por no poder ingresar a la academia (al no pasar audiciones), también se han dado casos de niñas y niños que se han tenido que salir de la academia al no poder costear sus zapatillas, vestuario, etc. De igual forma la ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), explicó que se ha tenido el problema de falta de espacio y de instalaciones para desarrollar las actividades de la academia.

De igual forma el ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2012), explicó que la mayor parte de los problemas encontrados se deben a la falta de recursos, ya que hay mucha demanda en términos cuantitativos, porque es caro llevar a cabo la escuela municipal de ballet. Otro pequeño problema es que en ocasiones las maestras pueden ser muy estrictas en términos de disciplina y eso puede ser malinterpretado por algunas mamás.

Finalmente V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) considera que el programa ha sido exitoso, esto se explica por la respuesta de la población en general, por los resultados que se muestran en las galas, en las que los niños y las niñas muestran sus avances. “Se presentan en el municipio y a veces como carecemos de espacios, de teatros se presentan en Guadalajara.”

### *Vía libre*

En relación a la vía recreativa, la Coordinadora Administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), platicó que surge la idea del director del Instituto, en base al plan municipal de desarrollo (recuperar espacios públicos) y se establece la Vía Recreativa de Tlajomulco para los domingos en la mañana, el programa se autorizó sin mayor análisis teniendo como referencia la Vía Recreativa en la ciudad de Guadalajara.

La misma coordinadora administrativa del ICRD enfatizó que algunas de las razones por las que no funcionó: por las calles en malas condiciones, no había bicis, no había tienditas ni comercios en el camino, se prestaban 40 bicis, existen pocas sombras, en Tlajomulco no era novedad porque la gente siempre anda en bici, camina, etc. No se consideró que no es como en Guadalajara que la gente no anda en bicicleta y sale a caminar de forma cotidiana, cuando dejó de ser novedad el programa fue perdiendo fuerza, de igual forma no había una red de servicio social, no había personal y los mismos funcionarios tenían que estar cuidando la vía. El programa duró dos años y se quitó después de hacerla cada 15 días e incluso intentar cambiar las sedes. Incluso

en el primer informe de Gobierno (2010) se explica una propuesta de cambio de ruta para el siguiente año.

La ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez comentó que el programa surge con el objetivo de sumarse a la zona metropolitana de Guadalajara, a lo que estaban haciendo con las vías, ofrecerle a la población un lugar para deambular en domingos, casi en el mismo horario que en Guadalajara, ese fue el principal objetivo, se prestaban bicis. Explicó que no funcionó porque se implementó en cabecera y en Santa Fe, la gente en ambos lugares camina mucho entre semana, en domingo no, y “también vimos que por ejemplo en Guadalajara las calles por donde pasan las vías, o de mayor afluencia aparte hay cafés, hay cines, tianguis culturales, vas a ver más cosas, no nada más eso, aquí (en Tlajomulco) mucha gente se mueve en bici, mucha gente camina, camina al mercado, aquí en el cerro mucha gente va y lo sube, en los senderos, si hay lugares donde camina uno.”

De igual forma V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que el programa en concordancia con el plan municipal de desarrollo “busca apropiarse de espacios públicos, dar prioridad al peatón, dar prioridad al ciclista, todos los programas van acordes a los ejes del plan municipal de desarrollo, tienen que cumplir algunas metas u objetivos del PMN, de acuerdo a los ejes del plan municipal de desarrollo, no son puras ocurrencias, van de acuerdo a un objetivo al PMD.”

El ex director del ICRD, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explicó que a su llegada al Instituto la vía ya había desaparecido, pero que se facilitaron los materiales para que algunas colonias realizaran sus propias vías, considera que el proyecto no se

consolidó debido a que a diferencia de Guadalajara las rutas carecen de bonitos paisajes, de comercios e incluso visitar familiares.

De acuerdo al primer informe de gobierno (2010) la también conocida como vía Libre, es un proyecto pensado en la recuperación de los espacios públicos, consiste en la creación de un parque lineal todos los domingos con un horario de 8:00 a 13:00 hrs., sobre las calles de diferentes lugares en el municipio, así como un área verde en donde se realizan actividades y talleres, recreativos, deportivos y culturales, así como el préstamo de bicicletas para los usuarios.

A través de este programa se pretendía:

Recuperar los espacios públicos.

Reducir los niveles de contaminación a nivel municipio y zona metropolitana.

Ser un espacio que incentive el deporte y las actividades al aire libre.

Fomentar la convivencia familiar.

Tomar la vía pública, y devolvérsela al peatón un día.

De igual forma algunos otros problemas encontrados fueron las quejas por parte de algunos ciudadanos que no querían que cerraran las calles a la circulación de automóviles y el costo económico no considerado que generaban los voluntarios (agua, comida, etc.), así como conciertos que se organizaban para atraer más gente a la vía.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que se probaron otras rutas, poner música, zanqueros, teatro guiñol, talleres, cursos, que fuera el DIF a resolver dudas a la población, que fuera atención ciudadana a recibir quejas, etc.

Otro problema encontrado fue la viabilidad porque al hacer las rutas se cerraba la entrada a ciertos fraccionamientos, en Santa Fe, por ejemplo, o que chocaba con un tianguis, se movieron

las rutas, pero ya no eran tan concurridas. Pero principalmente no funcionó porque la gente camina mucho, el programa duró cerca de un año.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) considera que el programa no fue exitoso debido a que se implementó en cabecera y en Santa Fe, la gente en ambos lugares camina mucho entre semana y “también vimos que por ejemplo en Guadalajara las calles por donde pasan las vías, o de mayor afluencia aparte hay cafés, hay cines, tianguis culturales, vas a ver más cosas, no nada más eso, aquí mucha gente se mueve en bici, mucha gente camina, camina al mercado, aquí en el cerro mucha gente va y lo sube, en los senderos, si hay lugares donde caminar”.

#### *Red municipal de talleres artísticos y culturales*

Finamente se platicó con la Coordinadora Administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), sobre los talleres culturales en Tlajomulco también conocidos como red municipal de actividades artísticas, la cual nos platicó que los talleres se pensaron como una alternativa para personas que gusten de actividades tales como la pintura, el ajedrez y la literatura, desde un inicio se previó que su alcance sería mucho menor en relación a otros programas debido a la poca popularidad de dichas actividades entre la población.

De igual forma se comentó que se busca que la población que participa en dichos talleres realmente aprenda y aprecie el valor de dichas actividades. En este programa se busca atender no solo a niños sino también a adultos que estén interesados en algún taller cultural, se atiende aproximadamente a 1000 personas. Las únicas quejas han sido porque hay personas que quieren



que se amplíen los talleres o se lleven a lugares diferentes a San Agustín, falta capacidad para llevarlos a otros lugares.

El ex director del ICRD de Tlajomulco, J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explicó lo siguiente: “la red municipal de talleres culturales es la oferta de talleres de iniciación en la cultura y las artes a través de clases de cartonería, de dibujo, de literatura, de teatro, las artes, etc. que se ofrece en las principales comunidades del municipio (Santa Fe, Chulavista, cabecera municipal), por tradición la rivera de Cajititlán ha tenido buena respuesta y algunas otras delegaciones significativas, aprovechando la infraestructura de las bibliotecas del municipio, entonces lo que se hace es se les va ofreciendo, algunos talleres se consolidan de manera permanente y otros vas cambiando por la oferta y la demanda, porque también los maestros cambian, hay maestros que dejan el municipio y se van a hacer otro tipo de actividades.”

En los programas operativos anuales 2015 del ICRD se describe al programa de talleres culturales como un programa que promueve la práctica y desarrollo de diferentes actividades culturales y artísticas a lo largo del municipio.

De acuerdo a la Evaluación de objetivos de programas municipales 2012 los objetivos de la Red municipal de talleres artísticos son los siguientes:

Proporcionar a los adolescentes y jóvenes del municipio la atención oportuna que requieren para incentivar el desarrollo de sus habilidades culturales, deportivas y académicas.

Conformar grupos artísticos a fin de fomentar el gusto por el arte y la literatura, sensibilizar a los habitantes de los beneficios educativos y sociales que implica

el desarrollo de una vida cultural comunitaria y despertar el interés de la comunidad por integrarse a la vida cultural en el municipio.

Asimismo, en dicha evaluación se describen los objetivos específicos del programa:

- La integración de la comunidad
- El desarrollo de habilidades artísticas diversas
- Cubrir las necesidades de diferentes localidades
- Abarcar diferentes sectores de la población
- Acercar la cultura a toda la población

En la planeación del año 2011 del Instituto de cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco se explica la razón de ser y la orientación de dicho Instituto.

La ex asistente de dirección del ICRD, V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015), explica que la oferta de los talleres ha crecido, anteriormente en la administración 2007-2009 había alrededor de 8 talleres en todo el municipio y actualmente ya se ofrecen unos 50 talleres en todo el municipio, entre danza folclórica, ajedrez, música, teatro guiñol (títeres), gimnasia artística, karate, varios talleres, futbol, basquetbol, volibol, etc.

De igual forma V. Rodríguez (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que algunos problemas encontrados son los económicos ya que no se pueden llevar los talleres a todas las colonias y las dificultades de traslado para muchas personas, ya que el municipio es muy grande y se complica trasladarse a otras colonias para asistir a los talleres.

De acuerdo a J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) algunos problemas encontrados en este programa fueron que se pedían talleres y no siempre se podían

llevar, ya que a veces es difícil decidir entre una comunidad y otra, a veces se lleva cierto programa a una comunidad y no a otra por la ruta del camión del maestro, le queda más cerca.

El mismo J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) considera que el programa ha sido exitoso debido a que la demanda se mantiene.

#### Razón de ser del ICRD:

De acuerdo con la presentación de planeación del Instituto de Cultura, Recreación y Deporte de Tlajomulco del año 2011, la razón de ser de dicho Instituto es la de coordinar e integrar las actividades de: cultura, deporte y recreación, organizar un sistema que propicie la interrelación de las partes para formar un todo, al servicio de toda la comunidad de Tlajomulco de Zúñiga.

Así como la creación un sistema abierto, es decir un conjunto de actividades en la que la sociedad interactúe dinámicamente con el ambiente que la rodea, esto con la finalidad de integrar a la sociedad.

#### Orientación:

Participación de la sociedad en general, principalmente jóvenes y niños, para desarrollar habilidades y por lo general son ellos los que cuentan con más tiempo libre y un mayor interés en las actividades de este tipo, sin embargo, no se hará a un lado a los adultos y a los mayores, se fomentará la generación de una sociedad colectiva.

De igual forma se explica que desde el punto de vista socioeconómico la responsabilidad social del instituto no será la obtención de ganancias monetarias, sino el mejoramiento del bienestar social.

En dicho documento también se explica que el Instituto tendrá una responsabilidad de búsqueda permanente de mecanismos que posibiliten la difusión y creación de valores sociales, mediante la utilización eficiente de los recursos humanos y materiales con los que se cuenta en el municipio.

Los principios serán regidos por valores compartidos en la sociedad.

Valores: individuales, sociales, éticos, ecológicos, etc.

El ex director del ICRD, Juan Carlos Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015), explica que “la razón de ser del Instituto por un lado es cumplir con la obligación que como gobierno municipal tenemos respecto a los derechos humanos del derecho a la cultura y las garantías constitucionales del derecho y la cultura, es parte de la responsabilidad de los gobiernos municipales y el Instituto era la forma a través de la cual se operaban y dos al interés del gobierno de Tlajomulco de Enrique Alfaro y de Ismael del Toro de emplear a la cultura, a la recreación y al deporte como un instrumento de construcción de comunidad, es decir cambiar la perspectiva ya no sentar las actividades como se acostumbran, la cultura es lo que mis amigos artistas hacen o deporte es lo que mis amigos deportistas hacen, en lugar de hacer eso, lo que intentamos fue construir una oferta cultural, deportiva y recreativa a partir de las necesidades de la comunidad”.

De acuerdo con la página web del ICRD la Misión y visión del instituto de Cultura, Recreación y Deporte de Tlajomulco son las siguientes:

### Misión

Somos un Instituto comprometido y responsable de mejorar la calidad de vida del ciudadano y de fortalecer el tejido social de los habitantes del municipio a través de la implementación de programas y acciones culturales, recreativas y deportivas, así como a través del ejercicio eficiente de los recursos.

### Visión

Coadyuvar a generar un municipio prospero, saludable, educado, responsable, sociable, creativo, conocedor de sus costumbres, tradiciones e historia.

De acuerdo a la planeación 2011 del ICRD de Tlajomulco, el objetivo del Instituto es el siguiente:

### Objetivo

Recuperar los espacios públicos en bien de la población y buscar mejorar la convivencia de la gente, además de generar un sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de un municipio incluyente y preocupado por el cultivo de las personas.

Como se puede apreciar en los casos de estudio presentados se puede notar ciertas similitudes en la forma de actuar del ICRD con respecto a los diversos programas analizados, ya que todos ellos giran en torno al Plan Municipal de Desarrollo del municipio, principalmente en el apartado de recuperación de espacios públicos. De igual forma se pretende darle continuidad y buscar el crecimiento de programas que han tenido gran aceptación popular.

## Capítulo 4

### Resultados y discusión.

#### Matriz de direcciones estratégicas (véase tabla 1)

##### *Cursos de verano*

##### NECESIDAD CIUDADANA:

A.M. Tello (comunicación personal, 13 de junio, 2015) explicó que existía una demanda propia de la población por tener acceso a los cursos de verano, se hizo en concordancia con el Plan Municipal de Desarrollo, en el aspecto de “recuperación de espacios públicos”, así como en el de “generar espacios dignos para el esparcimiento y la sana convivencia”. De igual forma el programa va en concordancia con la misión, visión y objetivo del ICRD.

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explica que siempre ha habido la necesidad de los cursos de verano, ya que la gente tiene su ritmo de trabajo que se ve interrumpido por el periodo vacacional de los niños, entonces la gente demanda algo con que entretenerlos.

##### USUARIOS:

A.M. Tello (comunicación personal, 1 de junio, 2015) explicó que los usuarios del programa eran grupos no atendidos, por ello se ampliaron los cursos de verano, llevándolos a nuevas localidades con mayores actividades deportivas y la inclusión de las actividades culturales.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que los cursos de verano se han reforzado en las comunidades con mayor número de habitantes ya que son los lugares con mayor demanda. Los usuarios son niños de 6 a 13 años de edad.

J.C. Cornell (comunicación personal 12 de diciembre, 2015) explica que el programa va enfocado a niños de primaria y secundaria. De igual forma explicó que los cursos de verano son solicitados en muchos de los fraccionamientos del municipio pero que por cuestiones de organización y presupuesto no se ha podido llevar a todos ellos.

*Tabla 4. Cursos de verano*

AÑO	INSTRUCTORES	USUARIOS	INVERSIÓN
2010	79	2,400	\$670,452
2011	98	3,800	\$776,672
2012 <sup>1</sup>	95	3,300	\$390,472
2013	150	7,820	\$992,331
2014	112	3,760	526,278

Fuente: Elaboración propia a partir de las fichas informativas de los talleres de verano 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014. ICRD.

Debido a todo lo anterior se podría decir que en relación a la demanda la necesidad ciudadana era articulada, ya que la población demandaba (y lo sigue haciendo) los cursos de verano en distintas comunidades del municipio, por lo cual los cursos de verano han ido creciendo en alcance y en actividades ofrecidas. De igual forma los usuarios eran no cubiertos ya

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la información proporcionada por la directora administrativa del ICRD, A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015), en el año 2012 el gasto fue menor debido a que el material deportivo fue entregado por el CODE estatal. De igual forma se expresó que en el año 2013 el programa creció mucho en inversión y alcance, pero el gasto fue excesivo por lo cual para el año 2014 se redujo el alcance del mismo.

que existía (y siguen existiendo) grupos de personas que están interesados en participar en los cursos de verano.

Por tanto en el caso de los cursos de verano el ICRD de Tlajomulco adoptó una postura de los “**misioneros**” (necesidad ciudadana articulada y usuarios no cubiertos), ya que hasta el año 2010 el programa era solamente deportivo, había demanda de grupos no atendidos por aumentar las actividades de verano, al haber demanda de un número mayor de actividades se decidió ampliar el programa agregando las actividades culturales y actividades deportivas en nuevas localidades, todo ello para ofrecer alternativas diferentes a una población con intereses distintos a las actividades deportivas. Actualmente sigue existiendo una demanda (aunque sea de manera informal y no esté registrada) continua de aumentar el programa, ya que sigue atrayendo gente. El programa resultó exitoso.

#### *Academia de ballet*

##### NECESIDAD CIUDADANA:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que como parte de la red municipal de talleres artísticos existía un taller de clases de ballet, había demanda de la población en relación a abrir más espacios para las clases, es por ello que se decidió establecer la academia de ballet en el año 2013, por lo cual se puede afirmar que la necesidad estaba articulada.

##### USUARIOS:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que había muchas personas que querían participar en las clases de ballet y no podían acceder al servicio, por lo cual los



usuarios eran no cubiertos. En el año 2015 se abrió una nueva sede para atender a una cantidad mayor de usuarios. Inclusive se realizan audiciones para poder ingresar a la academia ya que la demanda sigue siendo mucha, existe lista de espera para poder participar en el programa.

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que cada año con año se fueron aumentando los recursos para la escuela municipal de ballet con la finalidad de poder atender a más alumnos y posteriormente se abrió una nueva sede en chula vista. De igual forma explicó que los usuarios son niños y jóvenes de aproximadamente entre 6 y 15 años de edad.

Por lo tanto, el posicionamiento del ICRD de Tlajomulco bajo el programa de academia de ballet sería de organización “**misionera**” (necesidad ciudadana articulada y usuarios no cubiertos), ya que, con el antecedente de los talleres culturales de ballet, se sabía que había una población no atendida que demandaba una mayor oferta del servicio (demanda articulada), por lo cual no es un programa completamente innovador, se tenía prevista una aceptación generalizada.

*Tabla 5. Academia de ballet*

AÑO	INSTRUCTORES	USUARIOS	INVERSIÓN
2013	5 + un coordinador y un director	200	\$360,000
2014	5 + un coordinador y un director	400	\$857,254

Fuente: Elaboración propia a partir de los avances de programas OPD Municipal Instituto de la cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga, 2013 y 2014. ICRD.

#### *Escuela de natación*

#### NECESIDAD CIUDADANA:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que durante los veranos se instalan en Tlajomulco albercas para uso público de libre acceso, situación que fue muy aceptada por la ciudadanía, muchas personas empezaron a pedir más albercas ya que las existentes estaban muy llenas o en zonas alejadas, de igual forma se solicitaba que hubiera instalaciones para poder nadar todo el año e incluso que se impartieran clases de natación, razón por la cual se decide hacer el programa de escuela de natación. Por ello se podría decir que la necesidad ciudadana es articulada.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que sigue habiendo mucha demanda tanto en la escuela municipal de ballet, como en la de natación, “lo que nos sigue haciendo falta son espacios y dinero para ampliarlos. Si se amplió el de la escuela municipal de natación, en el Club San Diego que está en San Miguel Cuyutlán hay una alberca y ahí también ya se imparten clases, el municipio absorbe gastos.”

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que hubo demandas de la población que ya sabía nadar por tener un espacio para practicar la natación de manera constante, es por ello que se formó el equipo con miras a competir en diversas competencias.

#### USUARIOS:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que había muchas personas que querían utilizar albercas y tomar clases de natación, servicio que no existía en el municipio, por lo cual los usuarios eran no cubiertos. En el año 2015 se abrió una nueva sede para atender a

más usuarios. De igual forma sigue existiendo lista de espera para poder participar en la escuela municipal de natación.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que sigue habiendo necesidad de tener espacios de recreación, esparcimiento, de aprendizaje para la población. También explicó que en López mateos hay 3 albercas privadas, pero están lejos, lo que te cuesta ir hasta allá está difícil.

J.C. Cornell explicó que al principio el programa era para niños, pero los papás se quedaban ahí, así que también se les ofrecieron las clases de natación, participa gente de todas las edades, pero fundamentalmente es para niños y jóvenes.

*Tabla 6. Escuela de natación*

AÑO	INSTRUCTORES	USUARIOS	INVERSIÓN
2013	6 + un coordinador	800	\$387,000
2014	6 + un coordinador	955	\$622,315

Fuente: Elaboración propia a partir de los avances de programas OPD Municipal Instituto de la cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga, 2013 y 2014. ICRD.

El posicionamiento del ICRD de Tlajomulco bajo el programa de escuela de natación sería de organización “**misionera**” (necesidad ciudadana articulada y usuarios no cubiertos), ya que el programa contaba con el antecedente de las albercas itinerantes que fueron exitosas, de igual forma había muchas personas interesadas en utilizar la alberca para aprender a nadar, así como de la demanda por parte de personas que ya sabían nadar y querían practicar la natación de

manera más constante por lo cual se sabía que había una población no atendida que demandaba el servicio (demanda articulada). No es un programa completamente innovador, se tenía prevista una aceptación generalizada.

*Vía recreativa (vía libre)*

NECESIDAD CIUDADANA:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que no existía una demanda propia de la población en relación a la implementación de un programa de este tipo, solamente se hizo en concordancia con el plan municipal de desarrollo, en el aspecto de “recuperación de espacios públicos”, así como en el de “generar espacios dignos para el esparcimiento y la sana convivencia”. De igual forma el programa va en concordancia con la misión, visión y objetivo del ICRD.

De igual forma J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que la vía se hizo con miras a unirse a otras vías de la zona metropolitana de Guadalajara sin que existiera una demanda propia de la población al respecto.

V. Rodríguez explicó que con el antecedente de las vías recreativas en la zona metropolitana de Guadalajara y en con el Plan Municipal de Desarrollo y para darle prioridad tanto al ciclista como al peatón se instauró la vía, la cual ya estando el programa en marcha buscó acercarse a la gente para conocer sus demandas y propuestas para mejorar dicho programa.

USUARIOS:

De acuerdo a la información obtenida de dicho programa se podría decir que los usuarios del programa eran grupos no cubiertos, ya que se desconocía quienes podían participar en el programa y el mismo no respondía a una necesidad definida de la población.

En el caso del programa de la vía recreativa el ICRD de Tlajomulco adoptó una postura de los **“inventores”** (necesidad ciudadana no articulada y usuarios no cubiertos), ya que el programa se hizo sin tener un conocimiento precisión de las necesidades de la población, no se consideraron los intereses, actividades y forma de vida de los potenciales usuarios del programa que ya realizaban actividades similares durante la semana, simplemente se quiso implementar un programa exitoso en otro municipio (Guadalajara) dentro de Tlajomulco, el programa no fue exitoso.

*Tabla 7. Vía recreativa*

AÑO	USUARIOS	COLONIAS
2010	130,200	Cabecera municipal, Chulavista y El Palomar.
2011	20,000	Fraccionamiento Eucaliptos y El Palomar.
2012	20,000	El Palomar y Fraccionamiento Los Robles.

Fuente: Elaboración propia a partir del Primer informe de Gobierno ICRD, 2010. ICRD Informe de actividades 2010-2012.

#### *Talleres culturales*

##### NECESIDAD CIUDADANA:

A. M Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que en el caso de los talleres culturales es un programa que tiene mucho tiempo que se lleva en el municipio, constantemente se da la necesidad de agregar o quitar ciertos talleres, así como en algunas

ocasiones de llevarlos a distintas colonias. Todo esto se hace en base a las demandas de la población, las cuales son hechas llegar al ICRD por medio de los delegados municipales que le hacen saber las peticiones al regidor y este a su vez lo expone en la junta de gobierno.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal 8 de diciembre, 2012) explicó que este programa ayuda con la necesidad de recuperar espacios públicos y alejar a los jóvenes de las drogas:

la evidencia que yo te puedo dar es tal cual, hablada con un maestro, que también da clases aquí en talleres culturales, el maestro de muralismo que son los que pintan murales en la calle tipo grafiti, pero orientado y ordenado, él lo que nos ha dicho es que si ha visto jóvenes que dejan de drogarse para ir a la clase. El maneja la zona valle jóvenes en la edad difícil de 14 a 20 años y dice que eso ha visto.

J.C. Cornell explicó que dependiendo de la demanda de los usuarios se van ofreciendo o modificando algunos talleres, todo esto se hace aprovechando la red municipal de bibliotecas, también la oferta depende de los maestros disponibles e incluso de sus rutas de transporte.

#### USUARIOS:

De acuerdo a lo platicado con A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) se puede afirmar que los usuarios de este programa están cubiertos ya que no hay una demanda excesiva de los talleres, aunque en ocasiones si es necesario llevarlos a nuevas colonias, existe rotación constante en la gente que toma los talleres, no existe lista de espera.

V. Rodríguez explicó que la oferta de los talleres ha crecido, anteriormente en la administración 2007-2009 había alrededor de 8 talleres en todo el municipio y actualmente ya se ofrecen unos 50 talleres en todo el municipio, esto se ha hecho para cubrir a más usuarios.

J.C. Cornell (comunicación personal 12, diciembre, 2015) explicó que hay lugares como la cabecera municipal y la rivera de Cajititlán donde tradicionalmente ha habido buena respuesta (usuarios cubiertos) y se continúa con los talleres, pero también hay otros lugares en donde se evalúa la asistencia a los talleres y si la demanda baja se intenta llevar los talleres a otros lugares que soliciten talleres.

En el caso de programa de los talleres el ICRD de Tlajomulco ha tomado predominantemente la postura de una organización **“guerrera”** (necesidad ciudadana articulada y usuarios cubiertos) dándole continuidad a los talleres que habitualmente funcionan para una población limitada y que ya es atendida, aunque en otras ocasiones la postura ha sido la de una organización **“misionera”** (necesidad ciudadana articulada y usuarios no cubiertos), ya que a pesar de ser un programa de mucho tiempo busca atender solicitudes de nuevas actividades culturales. De acuerdo a las necesidades, solicitudes y asistencia de las personas en ocasiones se quitan actividades de alguna colonia y son llevados a otra. De igual forma el crecimiento en el número de usuarios demuestra que sigue habiendo demanda de actividades y que dichos usuarios no están cubiertos al 100% por el programa.

*Tabla 8. Talleres culturales*

AÑO	USUARIOS	INSTRUCTORES	INVERSIÓN
2010	4,060	N/D	\$504,030
2011	4,060	22	N/D
2012	4,000	N/D	\$435,000

2013	4,040	23	\$479,000
2014 <sup>2</sup>	5,180	22	\$925,000

Fuente: Elaboración propia a partir de:

- Primer informe de Gobierno ICRD, 2010.
- ICRD Informe de actividades 2010-2012.
- Avance de programas OPD Municipal Instituto de la cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga, 2013 y 2014.

N/D – No se dispone de datos

### **Matriz de necesidades y provisión de servicios (véase tabla 2)**

#### *Cursos de verano*

#### **PROVISIÓN POR PARTE DE OTRAS ORGANIZACIONES:**

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la provisión por parte de otras organizaciones es baja ya que el ICRD se encarga de la organización de los cursos, el jefe de cada área (deporte y cultura) propone instructores para las clases de verano y Recursos Humanos del municipio hace la contratación temporal de instructores.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que no hay cursos de verano externos a los del ICRD, y que a veces llevan obras de teatro o de títeres de otros lados para complementar los cursos.

---

<sup>2</sup> En el 2014 se pagaron nóminas pendientes del 2013, de ahí el alto gasto en ese año. A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015)



J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que no existen cursos de verano similares en el Municipio y menos aún gratuitos.

#### NECESIDAD:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la necesidad del servicio es alta, ya que hay una gran demanda y expectativa de la población por los cursos de verano, esto aunado al hecho de que no hay servicios similares en el municipio. No se ha alcanzado a cubrir al completo la demanda de la población por participar en los cursos.

De igual forma V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) considera que la necesidad del programa sigue siendo alta, se ha conservado.

J.C. Cornell explica que hay muchas colonias que piden los cursos de verano y que no siempre es posible llevarlas a todas ellas ya sea por presupuesto o por organización, año con año se tiene la expectativa de los cursos de verano. Por ello se puede afirmar que la demanda es alta.

En el caso de los cursos de verano la provisión por parte de otras organizaciones es baja ya que no hay cursos de verano gratuitos en el municipio y la necesidad del servicio alta ya que sigue habiendo cupos llenos y demanda por llevar actividades a mas lugares, por lo cual se recomienda la provisión extensiva del servicio, cosa que en la medida que lo permita el presupuesto, se ha hecho.

#### *Academia de ballet*

#### PROVISIÓN POR PARTE DE OTRAS ORGANIZACIONES:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la academia de ballet de Tlajomulco funciona bajo con un coordinador que es contratado por el ICRD, dicho coordinador es el encargado de organizar las actividades de la academia. El ICRD le paga tanto al coordinador como a los maestros seleccionados por el mismo. Por todo ello la provisión por parte de otras organizaciones es alta.

J.C. Cornell (comunicación personal 12 de diciembre, 2012) explica que la academia es dirigida por el maestro Héctor Hernández, el cual contrata maestros y dirige las actividades de la academia, dichas actividades son evaluadas posteriormente por el ICRD.

#### NECESIDAD:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la necesidad es alta, ya que la academia tiene cupo lleno y muchas solicitudes nuevas para entrar.

De igual forma V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) considera que la necesidad del programa es alta debido a que existe mucha demanda.

J.C. Cornell (comunicación personal 12 de diciembre, 2015) explica que la necesidad de la escuela de ballet es alta debido a que a excepción de las propuestas por el ICRD las ofertas culturales en el municipio son prácticamente nulas. De igual forma explicó que el municipio requiere una oferta cultural y la oferta de la academia municipal de ballet se volvió interesante.

En el caso de la academia de ballet la provisión por parte de otras organizaciones (aunque los costos corran a cargo del ICRD) es alta y la necesidad también lo es, por lo cual se recomienda una provisión focalizada o compensatoria, lo cual se ha hecho, en este caso la provisión se ha focalizado en los niños seleccionados para la academia, dejando a muchos fuera o

en lista de espera, a partir del presente año (2015), se abrió una segunda sede de la academia para atender de mejor manera las demandas de la población.

### *Escuela de natación*

#### PROVISIÓN POR PARTE DE OTRAS ORGANIZACIONES:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la escuela de natación de Tlajomulco funciona bajo con un coordinador que es contratado por el ICRD, dicho coordinador es el encargado de organizar las actividades de la escuela. El ICRD le paga tanto al coordinador como a los maestros seleccionados por el mismo. Existe un coordinador que es contratado por el ICRD que se encarga de la organización de la escuela. Por todo ello la provisión por parte de otras organizaciones es alta.

Por su parte V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explica que la alberca es administrada por un maestro, el municipio controla o monitorea los resultados con las competencias o campeonatos para ver cómo están avanzando, sus bitácoras de trabajo, etc.

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explicó que en relación a la escuela municipal de natación había muchos interesados en que se les concesionara la alberca, se recibieron varias propuestas y se eligió una para que se contratara a los maestros como empleados del instituto y se proporcionaran las clases de natación de manera gratuita.

#### NECESIDAD:

De igual forma A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la necesidad es alta, ya que la escuela de natación tiene cupo lleno y muchas solicitudes nuevas para entrar (lista de espera).

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explica que la necesidad de la escuela municipal de natación era alta, ya que en el área del valle donde se encuentra la escuela, no había muchos espacios de recreación, o de aprendizaje deportivo o culturales.

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) con respecto a la necesidad de la escuela municipal de natación explica lo siguiente: “es alta, ante la ausencia de más opciones ahora en este caso deportivas, la natación es una buena opción, que complementa con la que tenemos en la zona, de básquet y de fútbol, y este espacio particularmente recibió demanda de gente que ya había aprendido a nadar, que tenía ganas de mantener una disciplina en la natación, en esa parte había mucha demanda, que motiva a venir, la escuela solamente se destinaba a clases de natación y había mucha gente que la quería usar como para practicar de otra manera y no teníamos capacidad para eso, solamente para la cuestión de la formación, por ello creamos una selección de jóvenes de natación que compiten en algunos lugares y no logramos crear la oferta para nado libre, digamos para la gente que quiere practicar media hora, pero hay una gran demanda en el asunto, pero no hay todas las condiciones para atenderla.” De igual forma se explica que hay una lista de espera grande para poder participar del programa.

En el caso de la escuela municipal de natación la provisión por parte de otras organizaciones es alta (aunque pagada por el ICRD) y la necesidad también, por lo cual se recomienda una provisión focalizada o compensatoria, lo cual se ha hecho, en este caso la

provisión se ha focalizado en los niños inscritos con anticipación y en los que forman parte de la selección dejando a muchos fuera o en lista de espera, por todo ello en el presente año (2015) se ha abierto una segunda sede de la escuela de natación para atender de mejor manera las demandas de la población.

*Vía recreativa (vía libre)*

PROVISIÓN POR PARTE DE OTRAS ORGANIZACIONES:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explica que la provisión por parte de otras organizaciones era baja, ya que el programa únicamente operaba con la participación de trabajadores del ICRD de Tlajomulco.

No existen servicios similares en el municipio. V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que se contó con el apoyo de algunos patrocinadores y que se intentó ligar el programa con otros del municipio, pero finalmente la provisión por parte de otras organizaciones no existía.

NECESIDAD:

De igual forma A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explica que la necesidad del programa era baja, ya que no se consideró que en el municipio la población usa mucho las bicicletas entre semana y los fines de semana los utiliza para actividades diferentes. No había alguna demanda de la población en relación a un programa de este tipo, únicamente se hizo considerando el éxito del programa en otros municipios como Guadalajara y Zapopan.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explica que la necesidad ciudadana era baja ya que la gente del municipio realiza actividades similares durante toda la semana. Por su parte J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) explica que las condiciones estéticas y climatológicas no la hacían muy atractiva para la población en general.

En el caso de la vía recreativa la provisión por parte de otras organizaciones era baja y la necesidad era baja, por lo cual la recomendación es promover provisión por parte de otras organizaciones, cosa que hasta cierto punto se hizo, por ello se buscó cooperar con organizaciones de servicio social para aumentar la oferta y mejorar la operación del programa, así como hacer mejoras en las rutas, eventos musicales y culturales para atraer más gente a la vía, incluso se facilitaron los materiales para que algunas colonias de manera individual la organizaran, aun así la provisión del servicio dependía principalmente del ICRD. El programa no tuvo éxito.

### *Talleres culturales*

#### PROVISIÓN POR PARTE DE OTRAS ORGANIZACIONES:

En lo referente a los talleres culturales A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que la provisión por parte de otras organizaciones es baja, ya que son coordinados en su totalidad por el ICRD de Tlajomulco, el jefe de Cultura propone a los instructores y Recursos humanos del municipio los contrata.

V. Rodríguez (comunicación personal, 8 de diciembre, 2015) explicó que los talleres culturales son para personas de todas las edades y que no existen opciones similares, “aunque en

ocasiones el IMEPI que es un programa externo, es federal (creo) si oferta, pero en coordinación con el gobierno municipal y con el Instituto.”

Por su parte J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre, 2015) expresó que no conoce organizaciones externas que ofrezcan programas culturales.

#### NECESIDAD:

A.M. Tello (comunicación personal, 2 de abril, 2015) explicó que los talleres a pesar de no estar saturados tienen buena demanda y por parte de la población y tienen mucho tiempo funcionando, no hay lista de espera, pero el cupo siempre está lleno (va entrando y saliendo gente de los talleres), por lo cual la necesidad es alta.

Por su parte V. Rodríguez explicó que para ella la necesidad de los talleres culturales es alta, pero consideró que falta mejorar en aspectos tanto de implementación, de difusión y seguimiento al taller, de igual forma expresó que ya se está trabajando en ello.

J.C. Cornell (comunicación personal, 12 de diciembre 2015) explicó que existe mucha demanda por llevar talleres a ciertos lugares, pero que por cuestiones de presupuesto y logística no es posible cumplir con todas ellas. Considera que el programa es exitoso.

En el caso de los talleres culturales la provisión por parte de otras organizaciones es baja ya que depende en su totalidad del ICRD y hay pocas e incluso nulas alternativas similares a las ofrecidas y la necesidad de la oferta cultural es alta, motivo por el cual se recomienda la provisión extensiva del servicio, cosa que se ha hecho, los talleres siempre están llenos mas no saturados, por lo cual la provisión del servicio ha sido la adecuada. De igual forma se hacen adecuaciones cuando son necesarias (tipo de taller, colonias en las que se ofrece, etc.)

*Tabla 9. Tabla comparativa de resultados y tipologías de posicionamiento*

<b>Programa</b>	<b>Necesidad ciudadana</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Tipología</b>	<b>Resultados</b>
<b>Curso de verano</b>	Articulada	No cubiertos	Misioneros	Esperado
<b>Academia de Ballet</b>	Articulada	No cubiertos	Misioneros	Sobresaliente
<b>Escuela de natación</b>	Articulada	No cubiertos	Misioneros	Sobresaliente
<b>Vía recreativa (vía libre)</b>	No articulada	No cubiertos	Inventores	Fracasado
<b>Talleres culturales</b>	Articulada	Cubiertos	Guerrera / Misioneros	Esperado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos utilizando la metodología de McGregor (2000) citada por Velasco (2012), con la matriz de direcciones estratégicas se podría decir que cuando un programa se hace con base en necesidades ciudadanas articuladas su probabilidad de éxito será muy alta. De igual forma se puede decir que cuando la necesidad ciudadana es articula y los usuarios no son cubiertos es muy probable que el programa tenga un gran éxito, como es el caso de la academia de ballet y de la escuela de natación, e incluso de los cursos de verano ya que de ser mayor la oferta del programa el éxito también sería mayor. Con ello se podría afirmar que, desde el punto de vista gubernamental en el ICRD, el éxito depende de la asistencia a los programas, por ello apuestan a incrementar el presupuesto y alcance de programas populares que pueden contribuir a mejorar su imagen ante la población, sin necesidad de atender a una necesidad real de la población. También con base en la tabla podemos observar que el programa



de la vía recreativa fracasó debido a que se tomó una postura de los “inventores”, es decir no se tenía claridad de si los posibles usuarios del servicio necesitaban o deseaban obtenerlo. En ninguno de los casos hubo una retroalimentación formal con los habitantes del municipio para conocer sus necesidades o satisfacción con los programas, únicamente se dio por hecho que los programas “masivos” eran los más apropiados para los habitantes del municipio.

*Tabla 10. Tabla comparativa de resultados y recomendaciones de provisión de servicios*

<b>Programa</b>	<b>Provisión por parte de otras organizaciones</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Recomendación de provisión</b>	<b>Resultados</b>
<b>Curso de verano</b>	Baja	Alta	Provisión extensiva	Esperado
<b>Academia de Ballet</b>	Alta	Alta	Provisión focalizada	Sobresaliente
<b>Escuela de natación</b>	Alta	Alta	Provisión focalizada	Sobresaliente
<b>Vía recreativa (vía libre)</b>	Baja	Baja	Promover provisión por parte de otras organizaciones	Fracasado
<b>Talleres culturales</b>	Baja	Alta	Provisión extensiva	Esperado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de necesidades y servicios propuesta por Puffit (1993), citada por Velasco (2012) referente a las recomendaciones de provisión de servicios en el ICRD han tomado

las decisiones adecuadas en relación a la oferta de los programas públicos analizados. De acuerdo a la tabla anterior podría decirse que cuando hay una provisión focalizada del servicio el programa tiende a ser sobresaliente (academia de ballet y escuela de natación), de igual forma al haber una provisión extensiva del servicio ofrecido el éxito del programa fue el esperado (cursos de verano y talleres culturales), podría decirse que cuando la necesidad es alta o urgente se reduce considerablemente la posibilidad de fracaso de un programa. Al saber que los programas contaban con respaldo popular se decidió continuar con ellos, independiente de si dichos programas contribuyen o no al logro de los objetivos del ICRD, cosa que no fue evaluada. En el caso de la vía recreativa la provisión por parte de otras organizaciones y la necesidad eran bajas lo cual llevó al fracaso del programa, ya que no fue un gasto de tiempo y recursos de la organización sin un propósito o una población meta bien definida o detectada. Se promovió en una escala menor la provisión por parte de otras organizaciones, pero de igual forma el programa no resultó exitoso en términos de demanda.

### **Análisis de programas de acuerdo a las definiciones de estrategia de Mintzberg**

Después de recabar y analizar información sobre los programas del ICRD, considero que en los programas que tuvieron éxito (ya sea esperado o mayor de lo esperado) de acuerdo a las definiciones de estrategia de Mintzberg se utilizó la estrategia como un patrón y como una posición, definiciones que son compatibles entre ellas. Cabe mencionar que el criterio de éxito es determinado por los agentes gubernamentales que implementaron los programas (demanda y continuidad del programa).

*Tabla 11. Definición de estrategia de Mintzberg.*

<b>Programa</b>	<b>Característica</b>	<b>Definición de estrategia</b>
<b>Curso de verano</b>	- Consistencia y continuidad en el programa debido a demandas articuladas de la población.	Patrón/Posición
<b>Academia de Ballet</b>	- Consistencia y continuidad en el programa debido a demandas articuladas de la población.	Patrón/Posición
<b>Escuela de natación</b>	- Consistencia y continuidad en el programa debido a demandas articuladas de la población.	Patrón/Posición
<b>Vía recreativa (vía libre)</b>	- No existía una demanda articulada por parte de la población, el programa sufrió muchos cambios con base a lo que los ejecutores del mismo consideraban necesario.	Perspectiva
<b>Talleres culturales</b>	- Consistencia y continuidad en el programa debido a demandas articuladas de la población.	Patrón/Posición

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg, H. (2012). Las cinco Ps de la estrategia. En E. Velasco (Ed.), *Gestión estratégica* (2ª ed., pp. 65–78). México: Siglo Veintiuno Editores.

Considero que se utilizó la estrategia como patrón ya que hay consistencia (sea o no intencional) en el comportamiento de la organización al buscar demandas articuladas por la población, ya sea por medio de charlas informales, reuniones de trabajo o simplemente por la demanda de los programas existentes. Es notorio que cuando hay demandas articuladas los

programas tienen éxito, en cambio cuando se rompe con ese patrón de actuación y se elaboró un programa sin tener una referencia clara de las demandas de la población en relación a dicha actividad (vía recreativa) el programa fracasó.

En estos programas al parecer los planes no fueron estructurados a detalle, simplemente se buscó impulsar a los programas exitosos en términos de demanda, sin la existencia de un análisis meticuloso de que política pública podría responder de mejor forma a las demandas de la población. mientras que al parecer **los patrones surgen sin advertirlo, casi espontáneamente siguiendo un patrón de comportamiento determinado, situación que entra dentro de la definición de estrategia como patrón** de Mintzberg.

Por ello se podría decir que es recomendable para el ICRD de Tlajomulco utilizar la estrategia como un patrón, ya que en vista a los resultados obtenidos esto ayudaría a lograr cierto éxito en los programas, al escuchar o atender a los programas más recurridos por la población del municipio se asegura un mínimo de aceptación a los programas que puede contribuir a mejorar la imagen y aceptación del gobierno por parte de la población.

Así mismo considero que de acuerdo a la tipología de Mintzberg en los programas exitosos del ICRD de Tlajomulco en los cuales se ha utilizado la estrategia como un patrón, se ha tomado la postura de estrategia “sombrilla” ya que los programas tienen cierto margen de flexibilidad y tienden a ser emergentes, es decir, si hay **demasiada demanda** en alguno de los programas públicos se busca aumentar la capacidad de dicho programa (curso de verano, alberca y academia de ballet) o buscar un “plan alternativo” dentro de la misma línea de acción, por

ejemplo en los talleres culturales hay flexibilidad de agregar o eliminar talleres **dependiendo de la demanda de los mismos por parte de la población del municipio.**

De igual forma los programas están dentro de una línea de acción (Plan Municipal de Desarrollo) y dentro de los límites presupuestales del ICRD, el mismo Instituto ha cedido un poco de influencia en algunos programas (escuela de natación y academia de ballet) contratando personal externo para coordinar los programas, sin perder el control de dichos programas. Por lo tanto, podría decirse que la estrategia usada en estos programas es parcialmente deliberada (los límites) y parcialmente emergente (los patrones), características propias de la denominada estrategia “sombrilla” por Mintzberg.

De la misma manera podría decirse que en los programas exitosos se utilizó la estrategia como una posición, ya que la organización basándose en el objetivo de recuperar espacios públicos, mejorar el bienestar social e integrar a la sociedad del municipio, busca adaptar sus posibilidades con las necesidades del medio ambiente, siguiendo la línea de atender demandas articuladas de la población así como de modificar, reducir o aumentar los programas en relación a las solicitudes percibidas por parte de la población, los programas del ICRD que han tenido éxito en Tlajomulco han buscado un acoplamiento entre la organización (ICRD) y el medio ambiente (población), esta postura ha beneficiado a la organización ya que los programas son muy aceptados y se han vuelto una fortaleza para el ICRD y por lo tanto para la administración municipal.

De igual forma esta definición de estrategia como posición tiene una gran relación con la definición de estrategia como patrón anteriormente mencionada ya que el patrón de

comportamiento de atender demandas de la población ha permitido encontrar una posición firme para dichos programas.

A diferencia de los programas exitosos, la estrategia tomada en el programa de la Vía recreativa se podría definir bajo la definición de estrategia como perspectiva, ya que la organización vio más hacia dentro de ella que hacia el entorno que la rodea, no se consideraron las necesidades de la población o el hecho de que en Tlajomulco la vía carece de sentido porque gran parte de la población usa dichas vías y medios de transporte de manera habitual por lo cual los fines de semana no tiene mucho interés en salir a recorrer las calles. Se “pensó” que al ser un programa exitoso en otros municipios lo sería en Tlajomulco, de igual forma se consideró que se contaba con la capacidad para realizar el programa con sus propio personal y medios, situación que trajo consigo dificultades en la operación. Es muy probable que varios miembros de la organización estaban de acuerdo en realizar el programa por lo cual la perspectiva era compartida, sin embargo, se diferencia en gran medida de los programas exitosos en el hecho de que no se consideró el ambiente externo y las necesidades de la población, motivo que ayuda a explicar el fracaso del programa en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga.

De igual forma considero que, aunque no se mencione directamente en el ICRD se utiliza también la estrategia como una pauta de acción, es decir como una maniobra para ganar la partida a un contrincante o competidor, en este caso para posicionar de mejor forma al partido que se encuentra a cargo de la administración municipal frente a otros de cara a elecciones futuras, ya

que se incrementa el presupuesto en los programas “populares”, los cuales tienen contenta a la población aunque no necesariamente responda a una necesidad real de la misma.

Todo lo anterior permite afirmar que la actuación del ICRD de Tlajomulco está influenciada (de manera intencional o no) por algunos elementos del enfoque estratégico, utilizando ya sea la matriz de direcciones estratégicas, la matriz de necesidades y servicios o las distintas definiciones de estrategia de Mintzberg. Se puede corroborar con los diversos instrumentos utilizados que el ICRD ha mantenido algunos elementos del enfoque estratégico, quizá no en todos los casos de manera consciente o intencionada, pero en todos los programas exitosos se encuentra la constante de atender demandas conocidas por parte de la población para de esta manera buscar la “satisfacción” de los habitantes del municipio en relación con los programas del ICRD. Los programas que se han enfocado en atender demandas articuladas (expresadas en demanda del programa) por parte de la población han estado vigentes por más de 4 años. Por el contrario, el caso de la vía recreativa (vía libre) no se siguió la constante de atender demandas de la población, ya que era un programa completamente nuevo en el municipio, para el cual no se realizó un análisis de las necesidades de la población, lo cual derivó en el fracaso del programa después de varios intentos de impulsarlo. En este caso al no ser un programa con mucha demanda de la población se decidió suspenderlo.

### **Conclusiones**

Con base a la investigación realizada se podrían determinar las conclusiones siguientes:

- En el ICRD de Tlajomulco no se hizo un análisis profundo de las necesidades reales de la población del municipio, se enfocaron mucho más en una necesidad sentida por parte de la población.

- Los criterios de demanda y de tiempo de duración utilizados para determinar el éxito o el fracaso de los programas en la presente investigación fueron determinados por los agentes gubernamentales y no por la población del municipio.

- No existe una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos.

- En el ICRD no se siguió una planeación estratégica puntual, pero si se pueden identificar elementos de un planteamiento estratégico tales como la consistencia en la toma de decisiones al apoyar a los programas con mayor demanda de usuarios no atendidos.

- Se podría afirmar que los programas tienen cierto sustento en el Plan Municipal de Desarrollo y buscan contribuir a la recuperación de espacios públicos, a mejorar el bienestar social y la calidad de vida d los habitantes del municipio. Aunque falta realizar una evaluación de si ese objetivo ha sido logrado o no.

- El factor determinante de los programas públicos del ICRD de Tlajomulco que han sido exitosos es la provisión extensiva de una demanda articulada por la población desatendida.

- Los programas exitosos, de acuerdo con los agentes gubernamentales, son aquellos que tienen gran demanda por parte de la población del municipio y que han estado más de tres años en operación.



- El enfoque estratégico resulta de gran ayuda para determinar si un programa será exitoso o no, ya que nos demuestra que, si se atiende una necesidad ciudadana articulada, es decir solicitada por la misma población de usuarios no cubiertos con respecto a dicha necesidad el programa será exitoso en el largo plazo.

- El enfoque estratégico nos demuestra en la presente investigación que cuando existe una necesidad alta de algún servicio por parte de la población y se atiende dicha necesidad por parte del municipio el programa será exitoso.

- Desde el enfoque estratégico, se pudo comprobar que cuando existe una necesidad alta de un servicio que no ha podido ser cubierto totalmente por parte del municipio y este se une de manera coordinada y ordenada con otras organizaciones para brindar el servicio el resultado del programa será sobresaliente.

- El ICRD de Tlajomulco sigue un patrón estratégico constante en los programas que opera, el cual es ofertar programas con demandas articuladas por parte de la población, ya que de esta forma se tiene mayor certeza de que habrá una aceptación generalizada para dichos programas.

- Cuando se quiso innovar o “inventar” algo nuevo sin considerar las demandas articuladas de la población el programa no tuvo éxito (vía recreativa). Es decir, cuando se dejó de lado ese patrón estratégico (atender demandas articuladas) el programa fracasó

- Cuando se tienen los elementos suficientes para determinar que la necesidad de un programa es alta en términos de demanda y se decide proveer dicho servicio los programas públicos serán exitosos (bajo la perspectiva del agente gubernamental), en cambio cuando se

decidió ofrecer un programa sin analizar o tener información suficiente de las necesidades de la población el programa no tuvo éxito (vía recreativa).

- Cuando los programas públicos tienen una necesidad muy alta en términos de demanda y el gobierno no es capaz de asumir por sí mismo la prestación del servicio requerido por la ciudadanía se recomienda la cooperación entre el mismo gobierno y otras organizaciones de carácter particular, lo cual resultó exitoso en Tlajomulco (escuela municipal de natación y escuela municipal de ballet.)

- En Tlajomulco de Zúñiga utilizaron la estrategia como un patrón o como una posición, es decir siguieron un patrón claro tanto en su elaboración como en su ejecución y dicho patrón fue el de atender demandas articuladas de la población.

- Cuando no se consideraron factores del medio ambiente y la organización solo miró hacia dentro de ella el programa público no tuvo éxito.

Por todo ello bajo la lo propuesto por Ernesto Velasco se puede afirmar que en los programas públicos del ICRD de Tlajomulco se utilizaron algunos elementos del enfoque estratégico, ya que la organización ha tenido y sigue teniendo en cuenta la participación, percepción y las necesidades de los ciudadanos y adecúa los programas con base en la respuesta obtenida por los usuarios de los mismos, se podría decir que hay una tendencia a ir “a la segura” atendiendo demandas localizadas de una gran cantidad de ciudadanos del municipio. De igual forma ha tenido una visión a futuro de la organización, ya que a pesar de cambios de administración se han mantenido los programas que han resultado exitosos, sin dejar de

mejorarlos continuamente y de encontrar la forma de que dichos programas lleguen cada vez más a un mayor número de personas dentro del municipio. En el caso de la vía recreativa de Tlajomulco el programa no tuvo éxito debido a que no existía una demanda clara de la población por tener un programa con esas características, es decir, en este caso el ICRD se alejó de su constante de atender demandas articuladas por parte de la población, de igual forma hizo falta un análisis mayor del entorno ya que no se consideraron diversos elementos del mismo que con anticipación podrían haber ayudado a determinar la poca necesidad que existía de ofrecer dicho programa a la población.

De igual forma se podría afirmar que bajo la tipología de Mintzberg los programas públicos analizados que tuvieron éxito en Tlajomulco utilizaron la estrategia como un patrón, ya que los programas exitosos tienen características similares, la principal de ellas es la de poner en marcha programas que responden a demandas articuladas de la población, lo cual lleva a predeterminar que los programas tendrán cierto éxito, todos los programas siguen líneas de acción planteadas por el Plan municipal de desarrollo, tales como recuperación de espacios públicos y poner al ciudadano al centro de la administración municipal. De igual forma los programas analizados han ido evolucionando y creciendo con base a la respuesta de los usuarios, por lo cual se puede afirmar que los programas son flexibles, consideran al entorno y aceptan cambios conforme se detecta que las necesidades de la población van cambiando. Cuando no se consideraron las necesidades de la población el programa no resultó exitoso.

Con base a la presente investigación se puede afirmar que los programas analizados, operados por el ICRD no fueron planificados a detalle, sino que se siguió un patrón general

(atender demandas articuladas) y posteriormente otros elementos fueron surgiendo de manera natural y espontánea en la operación de dichos programas, por lo cual se recomienda realizar una planeación más detallada de los objetivos y operación de los programas públicos, lo cual permitirá responder de mejor forma a las necesidades reales de la población del municipio.

De igual manera se puede afirmar que los programas públicos bajo la tipología de Mintzberg fueron llevados a cabo con una visión de la estrategia como una posición, ya que el tomar en cuenta las necesidades ciudadanas y adecuar los programas teniendo en cuenta las mismas le ha otorgado un posicionamiento importante al ICRD de Tlajomulco dentro del municipio de cara a los ciudadanos del mismo.

En el caso de la vía recreativa algunos miembros del ICRD de Tlajomulco consideraron que el programa funcionaría porque funcionó en otros municipios, esto aunado a la voluntad de unirse con otros programas similares en la Zona Metropolitana de Guadalajara hizo que se pusiera en marcha el programa, pero en este caso se dio la estrategia como una perspectiva, es decir, no se tomaron en cuenta las necesidades del entorno y la organización miró solamente hacia dentro de la misma determinando que el programa tendría éxito lo cual no sucedió.

Con base en todo lo anterior se podría sugerir al ICRD del Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, la utilización del enfoque estratégico en la elaboración y ejecución de sus planes actuales y futuros, es decir que se continúe con el patrón de brindar servicios a necesidades de la población plenamente detectadas, ya que estos programas han demostrado ser populares y pueden ayudar al posicionamiento en primer lugar del Instituto y en segundo lugar

del partido en el gobierno para continuar en el mismo en periodos futuros. De igual forma se recomienda ampliamente que siguiendo el ejemplo de la escuela de natación y la escuela municipal de ballet cuando la capacidad del gobierno por brindar un servicio haya sido “rebasada” se busquen alianzas con particulares para seguir brindando el servicio y de esta forma lograr que el programa siga creciendo para poder llegar a una cantidad mayor de personas.

Finalmente, se recomienda formular un mecanismo formal (entrevistas, grupos de discusión, etc.) que permita diagnosticar y conocer las necesidades reales e intereses de los habitantes del municipio, así como realizar una evaluación de impacto de los programas, la cual no se puede realizar con este estudio, que permita explicar los resultados de dichos programas, así como los beneficios obtenidos (si es que los existiera) por la población gracias a los programas públicos de ICRD.

## Bibliografía

- Alemañy, S. y Rodríguez, F. (2003). Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y Metodología. La Habana: Escuela nacional de salud pública.
- Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago: CEPAL. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5582/S0260445\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5582/S0260445_es.pdf?sequence=1)
- Berengüi, R., Díaz, A., & Garcés, E. (2008). Diseño del plan estratégico en materia deportiva. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*, 3, 95–106.
- Cantón, E., & Sánchez, M. (2006). Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas. Madrid: EOS
- Cravacuore, D., Ilari, S. y Vilar, A. (2004). La articulación en la gestión municipal. Actores y Políticas. Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado de [http://www.innovacionlocal.org/files/La articulaci%F3n en la gesti%F3n municipal.pdf](http://www.innovacionlocal.org/files/La%20articulaci%F3n%20en%20la%20gesti%F3n%20municipal.pdf)
- Faria, E., Piñeiro, A., & Quintero, N. (2007). Pensamiento Estratégico Y Eficiencia De La Gerencia Pública En Las Corporaciones Locales 1, 133–156.
- ICRD <http://icrd.tlajomulco.gob.mx/>
- ICRD. (n.d.). Instituto de Cultura, Recreación y Cultura de Tlajomulco. Recuperado de <http://icrd.tlajomulco.gob.mx/mision>

ICRD. (2013). Avance de programas OPD Municipal Instituto de la cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga.

ICRD. (2014). Avance de programas OPD Municipal Instituto de la cultura, recreación y deporte de Tlajomulco de Zúñiga.

ICRD. (2010a). Ficha informativa talleres de verano.

ICRD. (2010b). Primer informe de gobierno.

ICRD. (2010c). Reglamento ICRD.

ICRD. (2011a). Ficha informativa talleres de verano.

ICRD. (2011b). Planeación ICRD 2011.

ICRD. (2012a). Evaluación de objetivos de programas municipales.

ICRD. (2012b). Ficha informativa “Haciendo malabares, talleres deportivos y culturales de verano.”

ICRD. (2012c). Ficha informativa talleres de verano.

ICRD. (2013a). Ficha informativa “Haciendo malabares, talleres deportivos y culturales de verano.”

ICRD. (2013b). Ficha informativa talleres de verano.

ICRD. (2012). Informe de actividades 2010-2012.

Martínez, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y El Deporte*, 3, 205–222. Recuperado de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista12/artplanificacion.htm>

Martínez, D. (2004). Planificación deportiva municipal: los itinerarios de práctica física. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 4, 243–275. Recuperado de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista16/artplanificacion.htm>

Mestre, J. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local* (primera). Barcelona: INDE. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=P0WAJfJecDkC&oi=fnd&pg=PA17&dq="enfoco+estratégico"+"gobierno+municipal"+deporte&ots=ag53OZm0MJ&sig=J8GWx8Mdn4vfnA4vcodPjCow0j0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=P0WAJfJecDkC&oi=fnd&pg=PA17&dq=)

Mintzberg, H. (2012). Las cinco Ps de la estrategia. En E. Velasco (Ed.), *Gestión estratégica* (2ª ed., pp. 65–78). México: Siglo Veintiuno Editores.

Molina-Garcia, J., & Fernández, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública. 10, 14.



Presidente, M. D. E. L., Municipal, P., Para, D. E. D., Movimiento, G. E. N., Gobierno, U. N.,

Pone, Q. U. E., Centro, E. L. (2012). Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015.

Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (P. Hall, Ed.) (Segunda).

Naucalpan, Estado de México.

Quinn, J. Mintzberg, H., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, contextos y casos. (P. Hall,

Ed.) (Edición breve) Naucalpan, Estado de México.

Velasco, E. (2012). *Gestión Estratégica* (2ª ed.). México: Siglo Veintiuno editores.

Zavaleta, P., Gil, J.R. y Segura M. Trejo, F. (2014), “¿Hacia una mejor política del deporte? Un

estudio exploratorio de los factores que inciden en el desempeño olímpico”, Documento de trabajo 288, México, CIDE, División de Administración Pública.